



Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft | FB7

Schriftenreihe des
Lehrstuhls für
Logistikmanagement

Nr. 3
Jahrgang 2017

Kotzab, H. (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren im Omni-Channel-Retailing: Eine empirische
Analyse der größten Unternehmen im Einzelhandel

Eckardt, Larissa

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Einordnung und Abgrenzung des Themas.....	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Gang der Argumentation	2
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Käuferverhalten in einer Welt voller Möglichkeiten.....	4
2.2 Der Begriff der Distributionslogistik.....	4
2.2.1 Offline-Kanäle der Distributionslogistik	5
2.2.2 Online-Kanäle der Distributionslogistik.....	7
2.2.3 Mobile-Commerce.....	7
2.2.4 Social-Commerce	8
2.2.5 Local-Commerce	10
2.3 Zusammenwirken mehrerer Absatzkanäle	10
2.4 Chancen für den Einzelhandel.....	13
2.5 Herausforderungen für den Einzelhandel	15
2.6 Der Begriff „Erfolgsfaktor“	16
2.7 Darstellung des Bezugsrahmens.....	16
3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings	18
3.1 Vorgehensweise bei der Literaturrecherche	18
3.1.1 Auswahl von geeigneten Schlagwörtern.....	19
3.1.2 Durchsuchung der Datenbanken.....	20
3.1.3 Prüfung der Relevanz der gefundenen Artikel.....	21
3.1.4 Lesen des Abstracts	22
3.1.5 Lesen des gesamten Artikels	22
3.1.6 Zusammenfassung der Literaturrecherche.....	23
3.2 Auswertung der Gesamtstichprobe.....	23
3.3 Darstellung der relevanten Literatur.....	26
3.4 Auswertung der relevanten Literatur	28
3.5 Ableitung der Erfolgsfaktoren.....	30
3.5.1 Integrierte Aktionen über alle Kanäle.....	32
3.5.2 Angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle.....	32
3.5.3 Kundenseitiges Informationssystem	33
3.5.4 Anbieterseitiges Informationssystem.....	33
3.5.5 Verknüpfung der Kanäle	34
3.5.6 Einbinden von passenden Partnern.....	34

3.5.7 Anpassung an die Serviceleistung	34
3.5.8 Markt Reife.....	35
3.5.9 Ressourcen-basierte Fähigkeiten	35
3.5.10 Interne Koordination zwischen den Kanälen.....	35
3.5.11 Verstehen des Benutzererlebnisses	36
3.5.12 Komfortable Benutzung der Kanäle	36
3.5.13 Dauerhafte Erreichbarkeit.....	37
3.5.14 Anpassung der Mitarbeiterfähigkeiten.....	37
3.5.15 Einführung zusätzlicher Kontaktpunkte	37
3.5.16 Dokumentation der Leistungsentwicklung	37
3.5.17 Angemessenes Preisniveau	38
3.5.18 Anpassung der Rückgabemöglichkeiten.....	38
3.5.19 Effektive Nutzung der Werbemöglichkeiten	38
3.5.20 Transportmanagement	39
3.5.21 Lagerhaltungsmanagement	39
3.5.22 Nutzung des Social-Commerce	40
3.6 Einteilung der Erfolgsfaktoren in die Supply Chain.....	40
3.7 Ergebnis der Literaturrecherche	42
3.8 Zwischenfazit	44
4 Umsetzung des Omni-Channel-Retailings in der Praxis	45
4.1 Die größten Unternehmen des Einzelhandels.....	45
4.2 Benchmarking der größten Einzelhandelsunternehmen	48
4.2.1 Auswahl der zu vergleichenden Unternehmen und der Vergleichskriterien.....	49
4.2.2 Datenerhebung.....	51
4.2.3 Vergleich der gewonnenen Daten.....	55
4.3 Ergebnis des Benchmarkings	56
5 Schlussbetrachtung.....	58
5.1 Ergebnisse und Schlussfolgerungen	58
5.2 Ausblick	59
Literaturverzeichnis	61
Anlagenverzeichnis	V
Anlage	A

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Katalog der Schlagwörter.....	20
Tabelle 2: Zusammenfassung der Strichprobenanzahl über die einzelnen Stufen der Literaturrecherche	23
Tabelle 3: Ergebnisse der Gesamtstichprobe über die Jahre	25
Tabelle 4: Anzahl der Treffer pro Journal.....	26
Tabelle 5: Zusammenfassung der relevanten Literatur	27
Tabelle 6: Verteilung der Anzahl an Schlagwörtern über die Jahre.....	30
Tabelle 7: Einordnung der Literatur in Oberkategorien	31
Tabelle 8: Einteilung der Oberkategorien in Front- und Back-Office Aktivitäten.....	42
Tabelle 9: Die zehn größten Einzelhändler weltweit	46
Tabelle 10: Betriebsformen des Einzelhandels der zehn größten Einzelhändler weltweit.....	47
Tabelle 11: Aufteilung der 250 größten Einzelhändler auf die verschiedenen Regionen	47
Tabelle 12: Schnittmenge der 250 größten Einzelhändler und der 50 größten Online-Händler.....	49
Tabelle 13: Auflistung der Vergleichskriterien.....	51
Tabelle 14: Zusammenfassung der Datenerhebung	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenüberstellung des Multi-, Cross- und Omni-Channelings.....	13
Abbildung 2: Bezugsrahmen.....	17
Abbildung 3: Schritte der Literaturrecherche.....	19
Abbildung 4: Gesamtanzahl der Treffer zu den Schlagwörtern.....	24
Abbildung 5: Anzahl Treffer relevante Literatur pro Schlagwort.....	29
Abbildung 6: Anzahl Literaturquellen je Erfolgsfaktor	43

1 Einleitung

1.1 Einordnung und Abgrenzung des Themas

In der aktuellen Zeit, in welcher sich die Welt im stetigen Wandel befindet, geben sich große Veränderungen für den Handel und die Konsumenten. Die Erwartungen der Kunden gegenüber dem Handel sind mit der Zeit immer mehr gestiegen und die Unternehmen müssen diesem Wandel standhalten.

Im November 2015 waren bereits 3,6 Billionen Menschen auf der ganzen Welt Internetnutzer. Innerhalb der Europäischen Union sind 79,3% und in Deutschland sogar 88,4% der Bevölkerung Internetnutzer (Internet World Stats 2016, o.S.). Ein Blick auf Statistiken zu Verträgen für Mobiltelefone zeigt, dass 2001 lediglich 67,12 Verträge auf 100 Einwohner abgeschlossen waren. Hingegen ist die Anzahl an Mobilfunkverträgen in 2015 in Deutschland auf 116,71 je 100 Einwohner gestiegen (ITU 2016, o.S.). Aus diesen Zahlen wird leicht ersichtlich, welche Rolle die Digitalisierung in unserem Leben einnimmt. Dadurch, dass die Globalisierung eine immer bessere Vernetzung der Konsumenten ermöglicht, haben die Konsumenten die Möglichkeit, Produkte, welche Sie kaufen wollen, leichter zu bewerten. Die Vernetzung des Konsumenten bietet ihm die Möglichkeit jederzeit mit seinem Handy online zu gehen und somit Preise zu vergleichen. Es wird von den Konsumenten erwartet, dass sie Webseiten nutzen können, um Preise zu vergleichen und um Informationen über die Produkte einzuholen. Das mobile Endgerät sollte ohne Einschränkungen dazu genutzt werden können, zu erfahren, wo der nächste Händler ist und ob dieser das gewünschte Produkt auf Lager hat (IBM Institute for Business Value 2010, o.S.). Dieser Wandel im Konsumentenverhalten stellt große Herausforderungen an den Handel. Die Erfahrungen der Händler liegen in traditionellen Geschäftsmodellen. Aufgrund der Digitalisierung ist es demnach erforderlich seine Kompetenzen auf die digitale Welt zu übertragen. Jedoch stehen viele Händler vor dem Problem, dass es schwierig ist, von den bisherigen Strukturen abzuweichen. Aufgrund dessen nutzen die Händler die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht genug und beschränken sich nur auf wenige Möglichkeiten (Lux 2012, 189-190).

Um die Digitalisierung optimal zum eigenen Vorteil zu nutzen, müssen die physischen und stationären Inhalte, welche der Handel bietet, perfekt miteinander verknüpft sein. Für den Konsumenten darf es keine Vor- oder Nachteile haben, ob er im stationären Einzelhandel einkauft und sich dort beraten lässt, oder ob er dieses online über den PC, das Smartphone oder das Tablet machen möchte (Lux 2012, 190). Eine weitere sehr wichtige Neuerung, welche durch die Digitalisierung geschaffen wurde, ist das Social-Media. Das Social-Media eröffnet dem Einzelhandel die Möglichkeit, sowohl Informationen mit den Kunden zu teilen, als auch die Möglichkeit durch den angesprochenen Konsumenten weitere andere Konsumenten zu erreichen (Thackeray et al. 2008, 340). Die gegenseitige Kommunikation des Handels mit dem Konsumenten führt auch dazu, dass die Konsumenten viele Informationen über sich preisgeben. Dadurch erwarten die Kunden maßgeschneiderte Angebote auf die persönlichen Bedürfnisse, was eine weitere Herausforderung an den Einzelhandel darstellt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Wandel die Distanz zwischen Konsumenten und dem Einzelhandel überwunden hat und somit auch die bisherigen Grenzen von Raum, Zeit und Verfügbarkeit (Esch/Knörle 2016, 124). Dieser Wandel hin zu einem Einkaufserlebnis, in welchem die Konsumenten zu jeder Zeit auf gewünschte Produkte mittels jedes beliebigen Absatzkanals zugreifen können, hat den Begriff des Omni-Channel-Retailings geprägt (Rowell 2013, o.S.).

1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll den, aus dem im vorherigen Kapitel beschriebenen Wandel entstandenen Begriff des Omni-Channel-Retailings näher beleuchten. Dabei teilt sich die Arbeit in drei Teile. Innerhalb des ersten Teils dieser Arbeit sollen die Grundlagen geschaffen werden. Dazu werden die Bestandteile des Omni-Channel-Retailings beschrieben, um den Begriff abzugrenzen von den Begriffen des Multi-Channelings und des Cross-Channelings.

Im zweiten Teil sollen die Erfolgsfaktoren für eine optimale Umsetzung des Omni-Channel-Retailings erarbeitet werden. Mittels dieser gilt es aufzuzeigen, welche Möglichkeiten der Einzelhandel hat, den Bedürfnissen der Konsumenten gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende erste Fragestellung:

1. Welche Erfolgsfaktoren sollte der Einzelhandel mitbringen, um das Omni-Channel-Retailing optimal zu nutzen?

Zusätzlich soll die Arbeit darstellen, wie die größten Unternehmen weltweit das Omni-Channeling handhaben. Dabei ist das Ziel zu sehen, ob es notwendig ist alle Absatzkanäle des Mobile-Commerce, des Social-Commerce und des Local-Commerce zu nutzen, oder ob ein Unternehmen auch erfolgreich sein kann, wenn es nicht alle Möglichkeiten des Omni-Channelings ausnutzt. Hieraus lässt sich die folgende zweite Fragestellung ableiten:

2. Setzen die größten Unternehmen des Einzelhandels das Omni-Channel-Retailing um und wenn ja, welche Bestandteile des Omni-Channel-Retailings werden dabei in die Unternehmensstrategie eingegliedert?

1.3 Gang der Argumentation

Um im weiteren Verlauf die beiden Forschungsfragen beantworten zu können, müssen zunächst die wichtigen theoretischen Hintergründe erläutert werden, um ein allgemeines Bild des Forschungsfeldes erhalten zu können. Wichtig ist hierbei zunächst das Omni-Channel-Retailing in die Supply Chain einzuordnen. Hierzu wird in Kapitel 2.1 das Käuferverhalten in einer Welt voller Möglichkeiten beschrieben. Ergebnis des Kapitels 2.1 ist, dass sich die in dieser Arbeit untersuchte Problematik in Rahmen der Distributionslogistik abspielt. Aufgrund dessen befasst sich das Kapitel 2.2 mit dem Begriff der Distributionslogistik und die verschiedenen Absatzkanäle, mittels welcher die Produkte vom Händler an den Kunden gelangen können. Kapitel 2.3 beschreibt das Zusammenwirken mehrerer, der in Kapitel 2.2 beschriebenen Absatzkanäle und leitet somit den Begriff des Omni-Channel-Retailings ein. Nach der Einführung des Omni-Channel Retailings werden in Kapitel 2.4 die Chancen für den Einzelhandel, welche das Omni-Channeling mit sich bringt, aufgezeigt. Anschließend werden die Herausforderungen aufgezählt, welchen sich die Unternehmen stellen müssen, wenn sie das Omni-Channeling in ihre Unternehmensstrategie einbinden möchten. Im darauffolgenden Kapitel 2.6 wird der Begriff „Erfolgsfaktor“ genauer definiert und abgegrenzt, um im Folgenden zu erläutern, was unter einem Erfolgsfaktor verstanden wird. Abschließend von Kapitel 2 wird ein Bezugsrahmen für die Bearbeitung der beiden Forschungsfragen dargestellt und erläutert.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage sollen in Kapitel 3 mittels einer Literaturrecherche die Erfolgsfaktoren zur Einbindung einer optimalen Omni-Channel-Strategie hergeleitet werden. Kapitel 3.1 stellt dabei dar, wie bei der Literaturrecherche vorgegangen wurde. Dabei wird in den einzelnen Unterkapiteln auf die einzelnen Schritte zur Auswahl der Litera-

tur genauer eingegangen. Kapitel 3.2 gibt eine Auswertung über die gesamte gefundene Literatur und die Kapitel 3.3 sowie Kapitel 3.4 befassen sich hingegen lediglich mit der Literatur, welche einen Erfolgsfaktor aufzeigt. Im darauffolgenden Kapitel 3.5 werden die verschiedenen Erfolgsfaktoren aus der Literatur abgeleitet. In den Unterkapiteln von Kapitel 3.5 wird jeweils genauer auf die in der Literatur gefundenen Erfolgsfaktoren eingegangen, indem diese definiert und anhand von Quellen belegt werden. Kapitel 3.6 teilt die gefundenen Erfolgsfaktoren in die verschiedenen Stufen der Supply Chain ein, um eine bessere Übersicht geben zu können. Das anschließende Kapitel 3.7 fasst die Erkenntnisse aus dem Kapitel 3 zusammen und beantwortet die erste Forschungsfrage. Das abschließende Kapitel 3.8 soll ein kurzes Zwischenfazit geben, um auf das Kapitel 4 überzuleiten und fasst die hierfür relevanten Beobachtungen zusammen.

Das Kapitel 4 beantwortet die zweite Forschungsfrage. Um diese Frage zu beantworten, soll ein kriteriengebundener Vergleich zwischen den weltweit größten Unternehmen erfolgen. Dazu werden in diesem Kapitel zunächst die größten Unternehmen des Einzelhandels aufgezählt. Das darauffolgende Kapitel 4.2 befasst sich mit dem Vergleich der größten Unternehmen indem ein Benchmarking der Unternehmen durchgeführt wird. Hierbei wird jedoch kein komplettes Benchmarking der Unternehmen durchgeführt, sondern lediglich der vergleichende Teil des Benchmarkings. Dazu werden in Kapitel 4.2.1 die zu vergleichenden Unternehmen ausgewählt und die Kriterien, mittels welcher die Unternehmen verglichen werden sollen. Das darauffolgende Kapitel 4.2.2 befasst sich mit der Datenerhebung der zu vergleichenden Kriterien. Kapitel 4.2.3 zieht den Vergleich zwischen den gewonnenen Daten, um im weiteren Verlauf ein Ergebnis aus dem Benchmarking ziehen zu können. Im abschließenden Kapitel 4.3 werden die Ergebnisse des Benchmarkings aufgezeigt und die zweite Forschungsfrage beantwortet.

Das abschließende Kapitel dieser Arbeit bildet die Schlussbetrachtung. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und die Schlussfolgerungen des Autors dargestellt. Zudem werden die Einschränkungen der Arbeit präsentiert sowie ein Ausblick für zukünftige Arbeiten gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel dient dazu, die Begrifflichkeiten, welche zum Verständnis dieser Arbeit notwendig sind, zu definieren. Zudem wird ein Grundverständnis des Omni-Channel-Retailings erarbeitet, sodass ein Bezugsrahmen für die Arbeit abgeleitet werden kann.

2.1 Käuferverhalten in einer Welt voller Möglichkeiten

Durch den im Kapitel 1.1 beschriebenen Wandel hat sich das Käuferverhalten der Konsumenten immens geändert. Konsumenten sind darauf bedacht in jeder möglichen Situation ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Die Entwicklung, hin zum Absatz über alle Kanäle, ermöglicht den Konsumenten genau das. Neben der Tatsache, dass die Konsumenten ihren eigenen Nutzen maximieren wollen, stehen jedoch auch Bedingungen, welche die Konsumenten nicht bereit sind einzugehen (Noble et al. 2005, 1644). Die Kosten für das Suchen nach einem passenden Produkt, die Kosten für das Bewerten eines Produktes und der Preis für das Produkt an sich, sind die wesentlichen Faktoren, welche eine Kaufentscheidung beeinflussen. Dabei werden vom Konsumenten im Kaufprozess fünf Stufen durchlaufen: 1. Erkennen eines Problems, 2. Informationssuche, 3. Bewertung der Alternativen, 4. Kauf des Produktes und 5. Die Betreuung nach dem Kauf (Gupta et al. 2004, 348). Sowohl die Kosten für die Informationssuche, als auch für die Bewertung der Alternativen können durch elektronische Märkte reduziert werden (Bakos 1997, 1677).

Um die daraus folgenden Möglichkeiten für den Einzelhandel abzuleiten, ist es zunächst wichtig die Berührungspunkte des Handels mit dem Konsumenten zu verstehen. Customer Touchpoints sind dabei alle Punkte, an welchen die Konsumenten mit der Marke des Einzelhandels in Berührung kommen. Jede Berührung zwischen Konsumenten und dem Einzelhandel hinterlässt Spuren in den Köpfen der Konsumenten. Diese können sowohl positiv, als auch negativ sein. Jede Berührung ist dabei Chance und Risiko zugleich (Esch/Knörle 2016, 124). Um auf dieses Thema genauer eingehen zu können, ist es notwendig zu verstehen, in welcher Beziehung der Einzelhandel und der Konsument stehen. Der Handel stellt den Kontaktpunkt zwischen dem Konsumenten und den Produkten, Marketingkommunikationen und dem Kundenservice dar. Somit ist der Handel eine Aktivität der Distribution (Mulhern, 1997, 103). Im nachfolgenden Abschnitt wird der Begriff der Distribution genauer erklärt, um eine räumliche Abgrenzung des Themengebietes zu schaffen.

2.2 Der Begriff der Distributionslogistik

Die Distributionslogistik stellt die Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Konsumenten dar. Sie ist das Verbindungsglied zwischen der Produktion der Produkte und der Beschaffung des Konsumenten. Dabei sind alle Aktivitäten eingeschlossen, welche die Belieferung des Kunden mit den Produkten beinhalten (Pfohl 2010, 198). In die Aufgabenbereiche fallen die Planung, Steuerung und die Überwachung der Prozesse, welche den Warenfluss und den Informationsfluss vom Produktionsunternehmen zum Kunden betreffen (Arnold et al. 2008, 406). Dadurch, dass die Distributionslogistik das Bindeglied zum Kunden darstellt, spielt die Kundenorientierung in der Distribution eine wichtige Rolle. Der Handel steht hierbei im Fokus und dieser hat in Bezug auf den Kunden verschiedene Funktionen zu erfüllen. Darunter fallen zum einen die Überbrückungsfunktionen, welche sich auf die räumliche und die zeitliche Überbrückung beziehen. Hierzu gehört zum einen, dass die Produkte, über welche der Konsument verfügen möchte, für ihn erreichbar sind. Zum anderen muss gewährleistet werden, dass der Kunde die Produkte genau zu dem Zeitpunkt zur Verfügung hat, wenn er

diese auch benötigt. Eine weitere Funktion stellen die Warenfunktionen dar. Hierzu gehört die Mengenausgleichsfunktion. Diese stellt sicher, dass die vom Konsumenten nachgefragten Waren diesem in der richtigen Menge bereitstehen. Außerdem gehört zu den Warenfunktionen noch die Sortimentsfunktion, welche dafür sorgt, dass der Konsument eine heterogene Auswahl an Waren zur Verfügung hat. Die letzte Gruppe der Funktionen stellt die Maklerfunktion dar. Die Maklerfunktion ist dadurch gekennzeichnet, dass der Handel Mittler zwischen den Herstellern und den Kunden ist. Hierzu zählen die Markterschließungsfunktion und die Beratungsfunktion. Die Markterschließungsfunktion dient dazu, dass die Produkte überhaupt erst vom Konsumenten erworben werden können. Die Aufgabe hierbei ist, dass die Produkte vom Handel in das Sortiment aufgenommen werden und beispielsweise im Ladenregal optimal platziert werden, um eine hohe Absatzquote zu erreichen. Dadurch, dass der Handel in der Lage ist, den Konsumenten bei seiner Kaufentscheidung zu beeinflussen, wird die Beratungsfunktion beschrieben (Pfohl 2010, 201).

Der Weg von der Produktion der Produkte hin zum Kunden stellt der Absatzkanal dar, in welchem der Handel positioniert ist. Der Begriff ‚Absatzkanal‘ wird häufig synonym zu den Begriffen Absatzweg (Meffert 1998, 582), Vertriebsweg (Ahlert 1996,26), Distributionsweg (Weinhold-Stünzi 1999, 335), Distributionskanal (Specht/Fritz 2005, 33) und einigen weiteren Begriffen verwendet. Eine sehr gute Definition für Absatzkanäle liefert Schögel (2012, 37) in seiner Arbeit. Seine Definition lautet:

„Absatzkanäle sind die Gesamtheit aller Güter-, Geld- und Informationsströme zwischen Hersteller und Konsumenten. Sie konstituieren sich durch die Organisationen und Akteure, die somit am Prozess beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen. Die Übernahme der Ströme durch die Organisation und Akteure stellen wertschöpfende Aktivitäten dar, so dass Absatzkanäle auch als Wertketten betrachtet werden können“ (Schögel 2012, 37).

Die Wahl eines Absatzkanals ist eine der wichtigsten Entscheidungen beim Vertrieb von Gütern. Durch die Auswahl eines Absatzkanals wird entschieden, welche Tätigkeiten das Unternehmen selber handhaben möchte und welche Tätigkeiten an selbstständige Marktpartner delegiert werden (Pfohl 2010, 208). Außerdem bietet das Nutzen mehrerer Absatzkanäle den im Kapitel 1.1 beschriebenen Vorteil, dass die Kunden einfacher auf die Produkte zugreifen können und somit dem Wettbewerbsdruck anderer Anbieter Stand gehalten werden kann (Boehm, 2008, 3).

Es gibt verschiedene Wege, auf welchen die Produkte den Konsumenten erreichen können. Nach Heinemann (2011) wurden die Distributionswege nach den Kontaktpunkten zwischen Anbieter und Verbraucher unterschieden. In dieser Arbeit soll jedoch eine Abgrenzung der verschiedenen Absatzkanäle in Kanäle unterteilt werden, welche ohne das Internet, also Offline genutzt werden können und jene, welche nur mittels Internet genutzt werden können, demnach Online-Kanäle. Die Online-Kanäle können weiter unterteilt werden in die klassische Bestellung über das Internet, die Nutzung von Mobilien-Kanälen und die Nutzung von Sozialen-Kanälen. Was unter diesen verschiedenen Gruppen von Absatzkanälen verstanden wird, wird in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

2.2.1 Offline-Kanäle der Distributionslogistik

Die Offline-Kanäle werden als die traditionellen Absatzkanäle bezeichnet. Diese stellen zum einen die klassischen stationären Geschäfte, als auch die Bestellung über den gedruckten Katalog dar (Heinemann 2009, 48). Stationäre Geschäfte zeichnen sich dadurch aus, dass der

Kunde direkt mit dem Anbieter in dessen Verkaufsräumlichkeiten in Kontakt tritt. Diese Art von Kontakt wird auch Residenzprinzip genannt (Heinemann 2011, 20). Die stationären Geschäfte lassen sich dabei in die nachfolgenden Arten unterteilen:

- Hersteller liefert direkt zum Händler: Diese Möglichkeit wird genutzt, wenn die Kapazität des Ladungsträgers vollkommen für die Lieferungen von dem Hersteller an den Händler ausgenutzt werden kann (Rushton et al. 2007, 58-59; Tomczak 1997, 18).
- Zwischenschaltung eines Distributionscentrums vom Hersteller: Hierbei werden die fertigen Produkte zunächst zum Distributionszentrum gebracht und dort zwischengelagert. Im Distributionszentrum werden dann die Produkte zu den individuellen Lieferungen an die Händler zusammengefasst und dann gebündelt ausgeliefert (Rushton et al. 2007, 58-59).
- Zwischenschaltung eines Distributionscentrums vom Händler: Alle Hersteller liefern in das Distributionszentrum vom Händler. Das Distributionszentrum stellt damit einen Konsolidationspunkt dar. In diesem werden dann die verschiedenen Produkte der Hersteller zu Touren zusammengefasst (Rushton et al. 2007, 58-59).
- Lieferung über einen Großhändler: Großhändler stellen die Verbindung zwischen dem Hersteller und kleinen Händlern dar. Die Großhändler kaufen den Herstellern eine große Masse an Gütern ab, wodurch sie Preisvorteile erzielen. Die kleinen Händler können dann im Großhandel ihre gewünschten Mengen der Produkte beziehen. Dabei gehören das Distributionszentrum sowie die Ladungsträger dem Großhändler (Rushton et al. 2007, 58-59).
- Lieferung über third-party Distributionsservices: Bei dieser Art der Distribution werden Firmen als Dienstleister zwischengeschaltet, welche sich auf die Distribution und auf die Lagerhaltung spezialisiert haben. Diese Firmen sind entweder spezialisiert auf eine bestimmte Art von Ware oder auf das Management der Distribution eines bestimmten Kunden (Rushton et al. 2007, 58-59).
- Lieferung über ‚smart parcel carrier‘: Diese Art der Dienstleister ist ähnlich zu der zuvor genannten Art. Auch hierbei spezialisiert sich der Dienstleister auf den Distributionsservice bei Produkten, jedoch auf Produkte, welche in kleinen Paketen geliefert werden (Rushton et al. 2007, 58-59).

Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen Arten der stationären Geschäfte wurden hier lediglich jene Arten aufgezählt, welche am häufigsten vorkommen. Diese ausgewählten Arten sollen ein Grundverständnis für die Möglichkeiten an stationären Geschäften bieten. Ein weiterer Absatzkanal, welcher zu den Offline-Kanälen gehört, ist der Absatz über den Katalog. Dieser Kanal agiert nach dem Distanzprinzip, welches bedeutet, dass der Händler und der Kunde nicht physisch in Kontakt treten, sondern durch Medien kommunizieren (Heinemann 2011, 21). Die Hersteller haben dadurch die Möglichkeit direkt mit dem Konsumenten ins Geschäft zu kommen und dabei den Handel auszuschließen (Schögel 2012, 72).

- Bestellung über den gedruckten Katalog: Dieser Absatzkanal zeichnet sich dadurch aus, dass die Kunden einen Katalog, in welchem die Produkte des Herstellers abgebildet sind, nach Hause geschickt bekommen. Die Bestellung der Güter wird direkt über den Katalog abgewickelt, indem beispielsweise ein dem Katalog beigelegter Bestellschein ausgefüllt und von dem Konsumenten in die Post gegeben wird. Daraufhin werden die Bestellungen vom Hersteller, oder dessen Dienstleister in Pakete kommissioniert und durch den ‚parcel carrier‘ zum Konsumenten nach Hause geliefert (Rushton et al. 2007, 60).

2.2.2 Online-Kanäle der Distributionslogistik

Die Möglichkeit der Online-Kanäle zu nutzen, ist durch die Entstehung des Internets möglich geworden. Die Bestellung von Produkten über das Internet stellt heutzutage einen der wichtigsten Absatzkanäle dar. Dieser Absatzkanal ist ähnlich zu der Bestellung über den Katalog. Die über das Internet bestellten Produkte werden mittels Paketen zu dem Kunden nach Hause versandt. Dadurch, dass in der heutigen Zeit selbst Möbelstücke über das Internet verkauft werden, wird in diesem Absatzkanal häufig ein third-party Distributionsservice zwischengeschaltet, um die komplexere Verschickung von großvolumigen Produkten zu ermöglichen. Außerdem bietet dieser Absatzkanal die Möglichkeit Produkte wie Musik, Software oder Filme direkt auf den Computer des Kunden zu übertragen (Rushton et al. 2007, 60). Alle Online-Kanäle können dem Distanzprinzip zugeordnet werden, weil auch hier der Hersteller nicht direkt in Kontakt mit dem Kunden ist (Heinemann 2011, 21).

Auch bei den Online-Kanälen soll auf die wichtigsten Betriebstypen eingegangen werden:

- Traditioneller Versandhandel mit Bestellung über das Internet: Ähnlich wie bei der Bestellung über den gedruckten Katalog, wird bei diesem Absatzkanal der Kunde mittels Katalog, Prospekt oder Anzeigen über die verschiedenen Produkte informiert. Unterschied zur Bestellung über den gedruckten Katalog ist hierbei, dass die Produkte online bestellt werden. Nachdem die Bestellung online beim Hersteller eingegangen ist, werden auch hier die gewünschten Produkte über die ‚parcel carrier‘ zum Kunden nach Hause geliefert (Heinemann 2011, 25).
- Online-Handel: Bei diesem Absatzkanal wird dem Kunden das Angebot direkt über das ‚World Wide Web‘ zur Verfügung gestellt. Um die Produkte des Herstellers kaufen zu können, muss der Kunde die Webseite des Herstellers besuchen. Vorteil hierbei ist beispielsweise, dass kundenindividuelle Angebote präsentiert werden können (Heinemann 2011, 25).

Auch die Mobilen-Kanäle sowie die Sozialen-Kanäle gehören mit zu den Online-Kanälen. Da sie im weiteren Verlauf der Arbeit eine wichtige Rolle spielen, werden diese beiden Gruppen von Absatzkanälen in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben, um einen genaueren Einblick in die Themengebiete zu bekommen.

2.2.3 Mobile-Commerce

Mobile Kanäle sind Teil des Online-Kanals. Die mobilen Kanäle unterscheiden sich vom klassischen Online-Handel durch den Einsatz von mobilen Endgeräten statt eines stationären Computers (Heinemann 2012, 3). Grundlage dieses Absatzkanals ist die Verwendung von mobilen Endgeräten, welche eine drahtlose Kommunikation zwischen Anbieter und Verbraucher ermöglichen und somit nicht an einen festen Standort gebunden sind. Mobile Endgeräte sind dabei alle Geräte, welche mobil anwendbar sind. Hierzu zählen beispielsweise die verschiedenen Arten von Mobiltelefonen und Tablet-PCs (Turowski/Pousttchi 2013, 1-2). Gemäß der ‚Go-Smart-Studie 2012‘ hat sich schon damals der enorme Trend hin zur mobilen Internetnutzung gezeigt. Smartphones haben den Weg zum mobilen Internet geschaffen und das Mobile-Commerce aufleben lassen. Durch den Einsatz von Smartphones oder Tablets ist es für den Konsumenten möglich überall und dauerhaft online zu sein und somit ist es auch zu jeder Zeit möglich, etwas über das Smartphone zu kaufen oder sich über verschiedene Produkte zu informieren (Trendbüro 2012, 23).

Die wichtigsten Anwendungen im Mobile-Shopping sind:

- **Mobile-Shopping Webseite:** Bei dieser Art der Mobilen-Kanäle greift der Verbraucher über sein mobiles Endgerät mittels des Internet-Browsers auf die mobile Webseite zu. Dabei kann der Kunde entweder direkt auf die mobile Ansicht der Webseite geleitet werden, welches häufig die Orientierung durch die angepasste Darstellung auf ein mobiles Endgerät erleichtert, oder auf die Standardwebseite des Unternehmens, welche auch mit dem stationären PC erreicht wird. Vorteil bei dieser Anwendung ist, dass das Unternehmen für den Betrieb der Webseite verantwortlich ist und der Verbraucher diese somit ohne Umstände nutzen kann (Heinemann 2012, 8).
- **Mobile-Shopping Apps:** Eine App, beziehungsweise Applikation wird immer speziell für ein jeweiliges Betriebssystem entwickelt. Im Vergleich zur Mobile-Shopping Webseite kann eine Applikation durch Freigabe vom Nutzer eine personalisierte Darstellung der Webseite vornehmen. Applikationen lassen sich schneller nutzen, als mobile Webseiten, da sie häufig auf eine bestimmte Aufgabe oder Funktion zugeschnitten sind (Heinemann 2012, 8-9).
- **QR-Scan-Retail:** Durch die im Smartphone eingebaute Kamera können Produkte über einen virtuellen Store eingekauft werden, indem ein angegebener QR-Code mit dem Smartphone gescannt wird. In Südkorea hat beispielsweise ein virtueller Store von Tesco in einer U-Bahn-Station eröffnet. Dieser ermöglicht es Kunden während der Wartezeit Produkte vor Ort online einzukaufen, indem sie QR-Codes der abgebildeten Produkte scannen. Gleiches Prinzip wird auch bei Plakaten angewendet, welche beispielsweise an Bushaltestellen aufgestellt werden. Auch hier können die beworbenen Produkte direkt über den QR-Code gescannt und erworben werden. Diese Art des Mobile-Shoppings ermöglicht es dem Kunden erweiterte Informationen zu den Produkten einzusehen und diese direkt nach Hause liefern zu lassen. Für den Handel bietet der QR-Scan zum Beispiel den Vorteil, dass keine Regale gefüllt werden müssen (Heinemann/Gaiser 2016, 89).

Mobile Kanäle bieten eine Reihe Vorteile sowohl für den Anbieter als auch für den Verbraucher, welche kurz aufgezeigt werden sollen. Zum einen sind mobile Endgeräte leicht zu bedienen und deren Nutzung ist weit verbreitet. Durch die mobilen Endgeräte wird zudem eine sofortige Verfügbarkeit gewährleistet, da die Geräte nicht lange hochfahren müssen. Außerdem ist die Nutzung der Geräte nicht ortsgebunden und somit überall verfügbar. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Benutzer des Endgerätes jederzeit erreichbar ist und demnach jederzeit auf dem aktuellen Stand gehalten werden kann. Wie bereits erwähnt, bieten Applikationen die Möglichkeit den Kunden personalisiert zu erreichen und damit gezielter auf Produkte hinzuweisen. Hinzukommend kann die Lokalisierbarkeit des Verbrauchers einen Vorteil bringen, dadurch dass beispielsweise Navigationsanwendungen genutzt werden können und somit der Nutzer des mobilen Endgerätes den Anbieter schneller auffinden kann (Wiedmann et al. 2000, 686-687).

2.2.4 Social-Commerce

Eine weitere Gruppe der Online-Kanäle stellen die sozialen Kanäle dar. Die sozialen Kanäle sind kein klassischer Distributionskanal, über welchen Produkte vertrieben werden, sondern sind ein Informationskanal (Dalla Pozza 2014, 1275). Nach Yadav et al. (2013, 312) stellt der soziale Handel austauschbezogenen Aktivitäten dar, welche durch das soziale Netzwerk eines Individuums in einem computervermittelnden Umfeld beeinflusst werden. Diese Aktivitäten beziehen sich auf die Phasen vor dem Kauf, während des Kaufes und nach dem Kauf. Soziale

Kanäle nutzen internetbasierte Medien, sodass die Verbraucher am Marketing, dem Verkauf, dem Vergleich und dem Teilen von Produkten teilhaben können. Das erfolgt sowohl offline, online, wie auch in sozialen Medien (Zhou et al. 2013, 61).

Auch hier gibt es verschiedene Ausprägungen sozialer Netzwerke, welche nachfolgend kurz beschrieben werden:

- **Blogs:** Ein Blog stellt eine Internetseite dar, auf welcher regelmäßig Texte für alle Internetnutzer, oder einen bestimmten Leserkreis frei zugänglich veröffentlicht werden. Aus Unternehmenssicht sind die wichtigsten Blogs die Corporate Blogs, Microblogs und Watchblogs. Corporate Blogs bezeichnen dabei offizielle Unternehmensblogs, Microblogs sind Blogs, welche auf eine Zeichenanzahl begrenzt sind und Watchblogs stellen eine kritische Begleitung einzelner Unternehmen, Organisationen oder Medien dar und werden nicht vom Unternehmen selbst betrieben. Blogs dienen somit der Informationswieder und -weitergabe, was zum einen vom Unternehmen, zum anderen von unabhängigen Autoren beeinflusst wird (Ceyp/Scupin 2013, 23-28). Eine bekannte Art der Microblogs ist die Nutzung von einem Twitter-Account. Twitter stellt eine Internetplattform dar, welche dazu dient kurze Updates an interessierte Personen zu geben. Die Nutzer von Twitter haben die Möglichkeit Personen- oder Unternehmensprofilen auf Twitter zu folgen und so die entsprechenden Informationen einzusehen (Ceyp/Scuoin 2013, 79-82; Comm 2009, 22-23)
- **Videoportale:** Videoportale stellen Webseiten dar, auf welche Videos von einem User hochgeladen oder betrachtet werden können. Das mit Abstand bekannteste Portal ist YouTube, welche mittlerweile mehr als eine Milliarde Videos im Bestand hat. Videoportale bieten einem Verkäufer die Möglichkeit Produkte auf jedem internetfähigen Endgerät weltweit zu präsentieren (Ceyp/Scupin 2013, 70).
- **Foren:** In Foren haben Kunden die Möglichkeit ihre Erfahrungen oder Probleme mit einem bestimmten Produkt oder eine Dienstleistung zu veröffentlichen und diese auszutauschen. Dabei hat das Unternehmen die Möglichkeit auf eventuelle Fragen oder Probleme zu den Produkten einzugehen. Außerdem besteht hierbei für die Unternehmen die Option diese Informationen zu Monitoringzwecken zu nutzen (Ceyp/Scupin 2013, 89-90).
- **Communities:** Zu den Communities zählen Plattformen wie Facebook, Instagram, XING, Google+ und weitere Plattformen. Auf den Plattformen der sozialen Netzwerke können Firmen Gruppen oder Fanpages zu ihrem Unternehmen erstellen. Auf diesen Seiten können die Unternehmen dann Neuigkeiten oder andere aus Unternehmenssicht wichtige Informationen mit den Usern der Netzwerke teilen. Eine sehr einfache Verknüpfung der eigenen Webseite mit den sozialen Netzwerken stellt die Einbindung eines ‚Gefällt mir‘-, ‚+1‘ oder ‚Teilen‘-Buttons auf der Unternehmenswebseite dar. Mit Hilfe des Buttons können die User der Netzwerke dann Teilbereiche einer Homepage auf ihrem persönlichen Profil vermerken, wodurch andere User auf die Beiträge aufmerksam werden. Die bekannteste Plattform, aufgrund der internationalen Akzeptanz, ist dabei nach wie vor Facebook (Ceyp/Scupin 2013, 92-95).

Reichwald und Piller bezeichnen das Social-Commerce als eine interaktive Wertschöpfung durch Kooperation und sozialen Austausch. Informationen über den Kunden, welche durch den Austausch über soziale Netzwerke erhalten werden können, können bei der Produktentwicklung oder bei der Neuentwicklung von Produkten unterstützen. Außerdem bietet der Austausch mit den Kunden auch die Möglichkeit diese direkt am Gestaltungsprozess der Produkte mitwirken zu lassen, indem die Kunden ihre Produkte beispielsweise selber gestalten (Reich-

wald/Piller 2009, 1-2). Durch den Austausch über das Social-Commerce können demnach sowohl die Kunden als auch die Unternehmer profitieren.

2.2.5 Local-Commerce

Das Mobile-Commerce bietet den Kunden außerdem die Möglichkeit ‚Location Based Services‘ in Anspruch zu nehmen. Diese Location Based Services funktionieren durch Geolokationstechnologien bzw. standortbezogene Dienste (Hubner 2016, 66).

- **Lokale Suche:** Die lokale Suche bietet dem Kunden die Möglichkeit über Standortdienste beispielsweise eine gewünschte Filiale in der Nähe zu finden, oder auch die Verfügbarkeit von Produkten in der Nähe zu ermitteln (Haug 2013, 36). Hierbei unterstützen Anwendungen wie Google+, Google Places oder Google Maps, welche den Standort von Filialen, dessen Öffnungszeiten sowie Bewertungen zu den Filialen anzeigen. Google Shopping bietet zudem die Möglichkeit Produkte zu bewerben, sodass den suchenden Kunden angezeigt wird, wo sie das gewünschte Produkt in ihrer Nähe kaufen können (Heinemann/Gaiser 2016, 76-77).
- **Indoor-Navigation:** Mittels der Indoor-Navigation können Kunden bei Ihrer Suche nach Produkten im stationären Einzelhandel unterstützt werden. Sofern die Kunden vor dem Einkauf bereits festgelegt haben, welches Produkt sie kaufen möchten, können die Kunden durch die Indoor-Navigation direkt zum gewünschten Produkt gelotst werden (Hubner 2016, 69-70).
- **Mobile Kundenadressierung:** Mittels der mobilen Kundenadressierung können Kunden, welche sich vorher im System registriert haben, personalisierte Angebote über ihr Handy erhalten, wenn sie sich in der Nähe des Einzelhandels befinden. Dazu können Gutscheine, Rabatte oder andere Angebote sein, welche dem Kunden auf sein Smartphone übermittelt werden, um ihn in den Laden zu führen (Haug 2013, 40).
- **Location-basiertes Advertising:** Radcarpet ist ein Unternehmen, welche es ermöglicht Kunden beim Surfen mit dem Smartphone einen Banner einzublenden, auf welchen sie auf Produkte in der direkten Umgeben hingewiesen werden. Das sogenannte Mobile-Advertising kann den Kunden mittels GPS-Daten lokalisieren und dem Kunden dann ortsbasierte Werbeanzeigen schalten. In dem geschalteten Banner wird dem Kunden angezeigt, wie weit das umworbene Produkt von seinem Standort entfernt ist. Klickt der Kunde auf den geschalteten Banner kann er beispielsweise eine Kartenansicht oder einen Rückruf anfordern (Haug 2013, 41).
- **Location-Based-Netzwerke:** Diese Art des Local-Commerce ermöglicht dem Smartphone-nutzer in den sozialen Netzwerken anzugeben, wo er sich gerade aufhält. Der Nutzer kann zusätzlich zu der Ortsangabe häufig auch einen Kommentar, Bewertungen oder Fotos der Lokalität ergänzen (Haug 2013,42).

2.3 Zusammenwirken mehrerer Absatzkanäle

Die im Kapitel 2.3 beschriebenen verschiedenen Absatzkanäle bieten den Unternehmen unterschiedliche Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen der Offline-Kanäle zählt vor allem, dass die Kunden die Produkte genauer betrachten können, als es durch die Online-Kanäle möglich ist. Im Handel können die Produkte von den Käufern in die Hand genommen werden und häufig auch schon getestet werden. Außerdem bietet der Handel die Möglichkeit, dass die Kunden direkt mit dem Verkäufer in Kontakt treten können und somit Fragen oder Probleme besprechen können. Im Vergleich zum Katalog bringt der Handel den Vorteil, dass der Handel eine größere Auswahl an Produkten bietet, da dieser nicht auf eine Anzahl an Seiten beschränkt ist

(Avery et al. 2012, 97). Zu den Vorteilen im E-Commerce gehört beispielsweise, dass das Käuferverhalten besser ausgewertet werden kann und somit auf den Konsumenten angepasste Produkte angeboten werden können. Außerdem hat der Online-Handel den großen Vorteil, dass er nicht ortsgebunden ist und somit der Konsument zu jeder Zeit an jedem Ort die Möglichkeit hat nach der Verfügbarkeit von Produkten, einem Preisvergleich zwischen Produkten oder ähnlichem zu recherchieren (Srinivasan et al. 2002, 42-43). Es gibt eine Reihe weiterer Vorteile, welche der Offline-Handel und der Online-Handel mit sich bringen. Um sowohl für die Anbieter als auch für die Kunden einen optimalen Absatz der Produkte zu erreichen, wurden diese Kanäle immer häufiger miteinander kombiniert. Das heißt die Kunden müssen sich nicht mehr für einen Absatzkanal entscheiden, sondern können die Produkte über alle genannten Kanäle beziehen (Ansari et al. 2008, 61).

Wie Beck/Rygl (2015) in ihrem Artikel beschreiben, gibt es mehrere Begriffe für das Nutzen mehrerer Absatzkanäle, welche sich über die Zeit hinweg entwickelt haben. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es notwendig diese Begriffe klar voneinander abzugrenzen, sodass die Unterschiede ersichtlich werden und auch die Entwicklung hin zum Omni-Channeling verständlich wird. Dabei behandelt der erste Abschnitt zunächst den Begriff des Multi-Channel Retailings. Anschließend wird der Begriff des Cross-Channel Retailings abgegrenzt und abschließend wird der Begriff des Omni-Channel-Retailings beleuchtet, um welchen es in dieser Arbeit hauptsächlich geht.

Multi-Channeling

Der Multi-Kanal-Handel stellt die erste Entwicklungsform des Zusammenwirkens mehrerer Absatzkanäle dar (Haderlein 2012, 19). Beim Multi-Channeling werden Waren oder Services über mehr als einen Absatzkanal vertrieben. Jedoch kann der Käufer die Interaktion, also das wechselseitige Einwirken der Kanäle nicht veranlassen und/oder der Händler kann die Integration, oder auch Ergänzung der Kanäle nicht beeinflussen (Beck/Rygl 2015, 174). Demzufolge werden beim Multi-Channeling mehrere Kanäle parallel genutzt, jedoch wird keine Verknüpfung zwischen den Kanälen erreicht, wodurch sie lediglich nebeneinander von den Käufern genutzt werden können (Ahlert et al. 2003, 11).

Cross-Channeling

Das Cross-Channeling stellt die Erweiterung des Multi-Channelings dar. Bei dieser Art des Vertriebs werden die Kanäle nebeneinander genutzt.

Eine Art des Cross-Channeling beschreibt die Nutzung von mehr als einem Absatzkanal oder allen Absatzkanälen. Der Käufer kann hierbei die Interaktion der Kanäle teilweise veranlassen und/oder der Händler kann die Integration der Kanäle teilweise beeinflussen. Die andere Art des Cross-Channeling ist, dass mehr als ein Absatzkanal, aber nicht alle Kanäle genutzt werden. Hierbei kann der Käufer die volle Interaktion veranlassen und/oder der Händler kann ebenso die volle Integration der Kanäle kontrollieren (Beck/Rygl 2015, 175).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Cross-Channeling als eine sequentielle Nutzung der Absatzkanäle bezeichnet werden kann. Das Cross-Channeling kann auch als eine Art ‚Channel-Hopping‘ beschrieben werden, bei welchem die Kunden innerhalb ihres Kaufprozesses sequentiell zwischen den verschiedenen Kanälen wechseln (Heinemann 2008, 8). Beispielsweise lassen sich die Kunden durch den Katalog auf ein Produkt hinweisen, tätigen online einen Preisvergleich und kaufen das Produkt letztendlich im stationären Einzelhandel.

Trotz der verbesserten Zusammenarbeit der verschiedenen Absatzkanäle ist das Zusammenspiel der Absatzkanäle in diesem Fall noch nicht optimal (Haderlein 2012, 19).

Omni-Channeling

Das Omni-Channeling bezeichnet das optimale Zusammenwirken aller Absatzkanäle. Aufgrund dessen wird diese Art der Interaktion über mehrere Absatzkanäle auch als Omni-Channeling bezeichnet, denn ‚omni‘ steht übersetzt für alle. Es wird dem Handel ermöglicht über unzählige Kanäle mit dem Konsumenten zu interagieren (Lazaris/Vrechopoulos 2014, o.S.; Rigby 2011, 2). Hierbei können die Käufer alle Absatzkanäle zu jeder Zeit, an jedem Ort nutzen und das nicht nur nebeneinander, sondern parallel. Diese Stufe bezeichnet die optimale Integration aller Absatzkanäle (Haderlein 2012, 19). Der Kunde kann die volle Interaktion der Kanäle veranlassen und der Anbieter kann die volle Integration der Kanäle kontrollieren. Somit besteht für den Kunden die Möglichkeit auf allen Kanälen, sei es im stationären Einzelhandel, mobil auf dem Smartphone oder auch online in den sozialen Medien, über die Informationen der Produkte zu verfügen oder diese auch zu erwerben (Beck/Rygl 2015, 175). Durch das Zusammenspiel aller Absatzkanäle werden dem Kunden viele Vorteile geboten, wie Flexibilität, Erlebnis und Einfachheit. Die Flexibilität ist dadurch gegeben, dass ein Kunde Produkte beispielsweise online kaufen kann und trotzdem die Möglichkeit hat, diese in der Filiale umzutauschen. Das Erlebnis wird dem Kunden beispielsweise dadurch geboten, dass er sich durch einen interaktiven Spiegel mit seinen neuen Produkten fotografieren lassen und seine Freunde über Facebook in die Kaufentscheidung einbeziehen. Die Einfachheit ist für den Kunden dadurch gegeben, dass er nicht mehr lediglich auf die Informationen auf den Preisschildern oder im Laden angewiesen ist, sondern alle benötigten Informationen online, gebündelt über das Smartphone erfahren kann (Heinemann/Geiser 2016, 53).

Abbildung 1 stellt die Begrifflichkeiten des Multi-Channelings, des Cross-Channelings und des Omni-Channelings grafisch gegenüber. Durch die Abbildung wird noch einmal ersichtlich, warum auch die Entwicklung vom Multi-Channeling über das Cross-Channeling hin zum Omni-Channeling geführt hat. Aus der Nutzung mehrerer Absatzkanäle lediglich nebeneinander im Multi-Channeling hat sich das Zusammenwirken der Absatzkanäle über das Channel-Hopping hin zur Nutzung aller Kanäle gleichzeitig mit voller Integration und Interaktion entwickelt.

	Integration	Anzahl der Absatzkanäle				
Sicht des Händlers	Komplett	Alle		Omni-Channel		Omni-Channel
		>1 aber nicht alle		Cross-Channel	Cross-Channel	
	Teilweise	>1 oder alle	Cross-Channel	Cross-Channel	Cross-Channel	Omni-Channel
	Keine		Multi-Channel	Cross-Channel		
		Anzahl der Absatzkanäle	>1 oder alle		>1 aber nicht alle	Alle
		Interaktion	Keine	Teilweise	Komplett	
		Sicht des Kunden				

Abbildung 1: Gegenüberstellung des Multi-, Cross- und Omni-Channelings
 Quelle: In Anlehnung an Beck/Rygl (2015, 175)

Die SoLoMo-Vernetzung

Die Verknüpfung aus Social-Commerce, Local-Commerce und Mobile-Commerce wird in der Literatur auch als SoLoMo-Vernetzung bezeichnet (Heinemann/Gaiser 2016,7). Die SoLoMo-Vernetzung ist Teil des Omni-Channelings. Die SoLoMo-Vernetzung ist durch die Verwendung von Smartphones entstanden und führt dazu, dass eine parallele Nutzung der Absatzkanäle im Omni-Channeling möglich ist. Durch die ständige Möglichkeit der Nutzung von Online-Angeboten hat sich eine Lebensweise entwickelt, welche durch den Begriff ‚Fernbedienung des Lebens‘ ziemlich passend umschrieben wird (Heinemann/Gaiser 2016, 64). Die SoLoMo-Vernetzung ist der Schlüsselfaktor für die Zukunft des Handels, weil die Eigenschaften des Social-Commerce, des Local-Commerce und des Mobile-Commerce vollkommen in den Alltag der Konsumenten integriert sind (Heinemann/Gaiser 2015, 6). Dadurch, dass die drei Teilbereiche der SoLoMo-Vernetzung bereits in den Kapiteln 2.3.4, 2.3.5 und 2.3.6 detailliert beschrieben wurden, wird an dieser Stelle von einer weiteren Ausführung der SoLoMo-Vernetzung abgesehen.

2.4 Chancen für den Einzelhandel

Zunächst soll hergeleitet werden, warum es sinnvoll ist, sich an die neuen Gegebenheiten des Omni-Channelings anzupassen und somit auch den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Das Omni-Channeling bietet nicht nur Vorteile für den Konsumenten, sondern auch einige Vorteile für den Einzelhandel. Cao/Li (2015) und Zang et al. (2010) zählen in ihren Artikeln Aspekte auf, welche durch das Nutzen mehrerer Absatzkanäle zu einem Anstieg der Verkaufszahlen führen. Dazu gehört das verbesserte Vertrauen der Kunden, eine erhöhte Treue der Kunden, höhere Kaufraten pro Konsumenten, ein leichter Einstieg in neue Märkte sowie schlussendlich die Möglichkeit Produkte über alle Kanäle zu verkaufen und damit einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu generieren (Cao/Li 2015, 200; Zhang et al. 2010, 169). Auf diese Aspekte soll im Folgenden kurz eingegangen werden, um zu begründen, wa-

rum es für den Einzelhandel sinnvoll ist das Omni-Channeling in die eigene Unternehmensstrategie zu integrieren.

Verbessertes Vertrauen der Kunden: Durch das Integrieren mehrerer Absatzkanäle in die Unternehmensstrategie begegnet der Konsument dem Unternehmen auf verschiedenen Wegen. Dadurch kann der Vorteil generiert werden, dass der Konsument einmal eine positive Erfahrung mit dem Unternehmen auf einem Absatzkanal gemacht hat und diese Erfahrung dann auf die anderen Kanäle überträgt (Hahn/Kim 2009, 129). Die Möglichkeit Produkte auch online vergleichen zu können und Informationen zu beziehen, bietet für den Konsumenten die Chance sowohl mit Wettbewerbern zu vergleichen, als auch die unterschiedlichen Erwerbsmöglichkeiten über das Unternehmen selber zu vergleichen. Durch dieses sehr durchsichtige System steigt das Vertrauen der Konsumenten zum Unternehmen, da sie selber die Chance haben alle Möglichkeiten abzuwägen (Goersch 2016, 751).

Erhöhte Treue der Kunden: Das Omni-Channeling bietet dem Kunden viele Services, welche durch Nutzung eines Absatzkanals nicht angeboten werden können. So ermöglicht das Omni-Channeling beispielsweise dem Konsumenten zu jedem Zeitpunkt Informationen über Produkte einzuholen sowie den eigentlichen Kauf zu tätigen (Heinemann 2008, 9). Durch die dauerhafte Möglichkeit auf die Angebote des Anbieters zugreifen zu können, die Chance kundenindividuelle Angebote zu verschicken und die erleichterte Handhabung, welche das Omni-Channeling bietet, wird die Beziehung zwischen dem Anbieter und dem Konsumenten gestärkt und die Kundenbindung an das Unternehmen steigt an (Kleijnen et al. 2007, 35).

Höhere Kaufraten pro Konsument: Dadurch, dass Konsumenten durch das Omni-Channeling die Möglichkeit haben, viele verschiedene Kanäle zur Informationssuche oder zum Kauf der Produkte zu nutzen, hat ein Einzelhändler die Chance dem Kunden mehr Produkte vorzustellen. Kunden haben dadurch die Möglichkeiten Produkte im stationären Einzelhandel nicht nur zu sehen, sondern diese auch anzufassen und zu fühlen. Hingegen bietet der Online-Handel die Möglichkeit Produkte bequem von zu Haus aus zu erwerben, ohne an der Kasse anstehen zu müssen (Cao/Li 2015, 201). So führt beispielsweise die Einführung einer Webseite dazu, dass Kunden auch Online und nicht mehr lediglich im Einzelhandel Produkte kaufen, was insgesamt zu einem Anstieg der Absatzzahlen führen wird (Schoenbachler/Gordon 2002, 43; Stone et al. 2002, 41).

Leichter Einstieg in neue Märkte: Wenn die Omni-Channel-Strategie so konzipiert ist, dass alle Kanäle vollkommen integriert sind und somit der sogenannte Kannibalisierungseffekt ausgeschlossen wird, führt das Omni-Channeling auf lange Sicht dazu, dass zusätzliche Konsumenten erreicht werden können (Rosenbloom 2007, 6). Da beispielsweise stationäre Einzelhändler auf die lokalen Absatzgebiete ihres Stores angewiesen sind, ermöglicht das Integrieren weiterer Absatzkanäle die Expansion des Marktes ohne neue Geschäftsstellen eröffnen zu müssen (Zhang et al 2010, 169).

Strategischer Wettbewerbsvorteil: Die Möglichkeiten, welche das Omni-Channeling den Konsumenten bietet, führen bei optimaler Umsetzung zu einem strategischen Vorteil gegenüber Wettbewerbern. Da heutzutage Produkte in einer sehr kurzen Zeit von überall auf der Welt zu dem Konsumenten geschickt werden können, wird auch der Wettbewerb immer größer. Das Omni-Channeling bietet die Möglichkeit diesem Wettbewerb standhalten zu können, dadurch, dass der Kunde durch eine gute Integration aller Kanäle das Angebot des Anbieters sehr komfortabel nutzen kann. Dabei ist eine gute Omni-Channel-Strategie schwer in kurzer Zeit von Wettbewerbern zu kopieren (Rosenbloom 2007, 7). Ein weiterer Vorteil, welchen

das Omni-Channeling bietet ist die Möglichkeit Informationen über die Kunden zu sammeln. Dadurch, dass es sehr leicht ist Informationen über das Käuferverhalten im Online-Handel zu erfassen, können diese Informationen auch für andere Kanäle genutzt werden. Somit können die gesammelten Informationen gezielt für Marketingaktionen in allen Kanälen eingesetzt werden (Zhang et al. 2010, 170).

2.5 Herausforderungen für den Einzelhandel

Picot-Coupey et al. (2015) haben in ihrem Artikel eine Literaturanalyse durchgeführt, welche die relevante Literatur nach Herausforderungen für den Einzelhandel bei der Integration des Omni-Channeling untersucht. Dabei handelt es sich um acht Bereiche, welche große Herausforderungen für den Einzelhandel darstellen: Strategie, Organisation, Marketing, Consumer Relationship Management, personelle Mittel, Technologien, finanzielle Mittel und die Nachverfolgung der Leistung (Picot Coupey et al. 2015, 341).

Die Strategie eines Unternehmens muss so angepasst werden, dass den Kunden ein nahtloser Übergang zwischen den Kanälen ermöglicht werden kann. Dabei muss das Ziel sein, den Ertrag im Gegensatz zur bisherigen Strategie zu erhöhen und eine verbesserte Kundenzufriedenheit zu schaffen (Cao 2014, 71). Sobald die Strategie eines Unternehmens geändert wird, muss auch die Organisation dementsprechend angepasst werden. Um das Omni-Channeling umzusetzen, müssen neue Absatzkanäle integriert werden und diese müssen auch koordiniert werden, damit Synergien geschaffen werden können. Dazu gehören die Ziele, das Design und die Entwicklung des jeweiligen Kanals (Neslin et al. 2006, 98). Die Herausforderung des Marketings entsteht dadurch, dass durch die Integration der neuen Absatzkanäle geschaut werden muss, wie diese dargestellt werden. Dazu gehört die Frage, welche Produkte auf dem jeweiligen Kanal angeboten werden und wie die Produkte in dem Kanal vermarktet werden (Van Baal 2014, 1038). Dazu gehört auch, die Beachtung des Showroomings. So darf der stationäre Einzelhandel von den Konsumenten nicht lediglich dafür genutzt werden, die Produkte genauer zu betrachten, diese direkt zu testen und den Kauf letztendlich über den Online-Handel zu tätigen (Rapp et al. 2015, 358). Eine weitere Herausforderung für den Einzelhandel stellt das Customer Relationship Management dar. Ziel ist es hierbei den Kunden für das Unternehmen zu gewinnen und gleichzeitig sicherzustellen, dass er wieder dort einkauft. Auch hierzu werden neue Technologien und ein neues Marketingverständnis benötigt (Payne/Frow 2004, 527-528). Eine weitere Herausforderung stellen häufig die personellen Mittel dar. Dadurch, dass neue Kanäle in dem bisherigen System integriert werden, wird die Komplexität, welche das System fordert, immer anspruchsvoller. So wird nicht nur eine höhere Mitarbeiterzahl benötigt, um die Komplexität des Systems zu managen, sondern es erfordert auch erfahrene Mitarbeiter, welche die neuen technischen Anforderungen oder sonstigen Hindernisse handhaben können (Lewis et al. 2014, 52-53). Aus den humanen Kapazitäten zum Handhaben der technischen Anforderungen kann auch direkt die nächste Herausforderung abgeleitet werden. Um die komplexen Strukturen nachvollziehen zu können und dem Konsumenten ein ideales Einkaufserlebnis bieten zu können, müssen neue Technologien eingeführt werden (Neslin et al. 2006, 98; Lewis et al. 2014, 44). Eine weitere Herausforderung sind die finanziellen Mittel, welche für die humanitären Kapazitäten, die neuen Technologien etc. benötigt werden (Lewis et al. 2014, 44). Die letzte von Picot-Coupey et al. genannte Herausforderung betrifft die Dokumentation der Leistungsentwicklung aller Kanäle. Nach der Einführung der Omni-Channel-Strategie ist es wichtig die erbrachten Leistungen bzw. Veränderungen zu dokumentieren, um mögliche Erfolge oder Misserfolge erkennen und anschließend eventuell verbessern zu können (Neslin et al. 2006, 103-104). Das Ausmaß dieser acht Her-

ausforderungen variiert je nachdem, inwieweit die Integration der Kanäle gewünscht ist (Picot-Coupey et al. 2015, 343).

2.6 Der Begriff „Erfolgsfaktor“

Damit im weiteren Verlauf die Erfolgsfaktoren des Omni-Channel-Retailings durch eine Literaturrecherche aufzeigen können, muss zunächst definiert werden, was einen Erfolgsfaktor ausmacht.

Ein Faktor stellt ein bestimmtes Element oder einen maßgeblichen Grund bzw. Umstand dar, welcher zu bestimmten Ereignissen oder Ergebnissen führt. Demnach ist ein Erfolgsfaktor ein Grund beziehungsweise Umstand, welcher zu Erfolg führt (Schneider 2000, 102). Der Erfolg lässt sich daran messen, ob die gesetzten Ziele erreicht werden und je höher der Zielerreichungsgrad ist, desto größer ist auch der Erfolg. Dabei kann der Zielerreichungsgrad auch über 100 Prozent liegen, wenn die gesteckten Ziele übertroffen wurden (Gruber 2000, 30).

Da in der Literatur häufig von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen gesprochen wird, soll an dieser Stelle eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten erfolgen. Erfolgspotenziale sind Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Diese Voraussetzungen können sowohl auf die angebotenen Produkte oder Leistungen bezogen sein, wie auch auf die Marktsituation des Unternehmens (Alter 2011, 9). Erfolgsfaktoren sind im Gegensatz zu Erfolgspotenzialen keine Erfolgskennzahl, sondern nehmen eine Vorsteuerfunktion ein (Gälweiler/Schwaninger 2005, 23). Demnach ist ein Erfolgsfaktor in der Gegenwart für den Erfolg verantwortlich und ein Erfolgspotenzial kann erst in der Zukunft zu einem Erfolgsfaktor werden und somit zu Erfolg führen.

Nun soll der Begriff des Erfolgsfaktors auf die Unternehmensziele übertragen werden. Der Erfolg eines Unternehmens kann auf unterschiedliche Weise gemessen werden. Hierbei kann zwischen subjektiver und objektiver Erfolgsmessung unterschieden werden. Die subjektive Erfolgsmessung wird an einem subjektiv wahrgenommenen Zielerreichungsgrad gemessen. Dabei werden in der Regel intuitive Einschätzungen in numerische Größen umgewandelt. Die objektive Erfolgsmessung beruht hingegen auf wertmäßigen Größen, wie beispielsweise dem Umsatz, Gewinn oder den Kosten eines Unternehmens (Steinhoff 2006, 20-21). Außerdem kann die empirische Erfolgsfaktorenforschung bei Unternehmen in die Untersuchung von qualitativen und quantitativen Erfolgsfaktoren unterteilt werden. Bei der Untersuchung von qualitativen Erfolgsfaktoren wird das Handeln des Unternehmens beschrieben. Hierbei werden Faktoren, wie beispielsweise die Unternehmenskultur oder Führungsgrundsätze als Maßstab genommen und somit erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen unterschieden. Quantitative Erfolgsfaktoren sind Eigenschaften oder Leistungsfaktoren, welche einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Diese Erfolgsfaktoren können mittels statistischer Verfahren herausgefiltert werden (Göttgens 1996, 33-34).

2.7 Darstellung des Bezugsrahmens

Aufgrund der in den vorherigen Kapiteln hergeleiteten Begrifflichkeiten zum Omni-Channel-Retailing, soll nun der Bezugsrahmen für diese Arbeit hergeleitet werden. Hierbei sollen auch die wichtigsten Erkenntnisse des Kapitels grafisch zusammengefasst werden.

Abbildung 2 zeigt den Bezugsrahmen als grafische Zusammenfassung. Hierbei ist ersichtlich, dass das Omni-Channel-Retailing die Verbindung zwischen den Unternehmen und dem Konsumenten darstellt. Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, beschreibt die Distributionslogistik die

Verbindung zwischen den Unternehmen und den Konsumenten, indem die Produktionslogistik und die Beschaffung des Konsumenten über Absatzkanäle miteinander verknüpft werden. Im unteren Teil der Abbildung 2 ist die Aufteilung der Absatzkanäle in die Offline- und die Online-Kanäle zu erkennen, welche in Kapitel 2.2.1 und 2.2.2 erläutert wurden. Bei den Online-Kanälen ist die SoLoMo-Vernetzung verankert, welche wie in Kapitel 2.3 das Zusammenspiel aus dem Social-Commerce, dem Local-Commerce und dem Mobile-Commerce darstellt. Was im Einzelnen unter den verschiedenen Teilkomponenten der SoLoMo-Vernetzung verstanden wird, wurde in den Kapiteln 2.2.3, 2.2.4 und 2.2.5 erläutert. Dadurch, dass das Omni-Channel-Retailing in der Abbildung 2 als Dach dargestellt wurde, soll verdeutlicht werden, dass das Omni-Channeling die gleichzeitige Nutzung aller abgebildeten Absatzkanäle darstellt, wie in Kapitel 2.3 beschrieben wurde.

Der obere Teil der Abbildung 2 dient zur Orientierung an welcher Stelle der Supply Chain das Themengebiet der Arbeit angesiedelt ist. Der untere Teil der Abbildung soll im weiteren Verlauf vertieft werden.

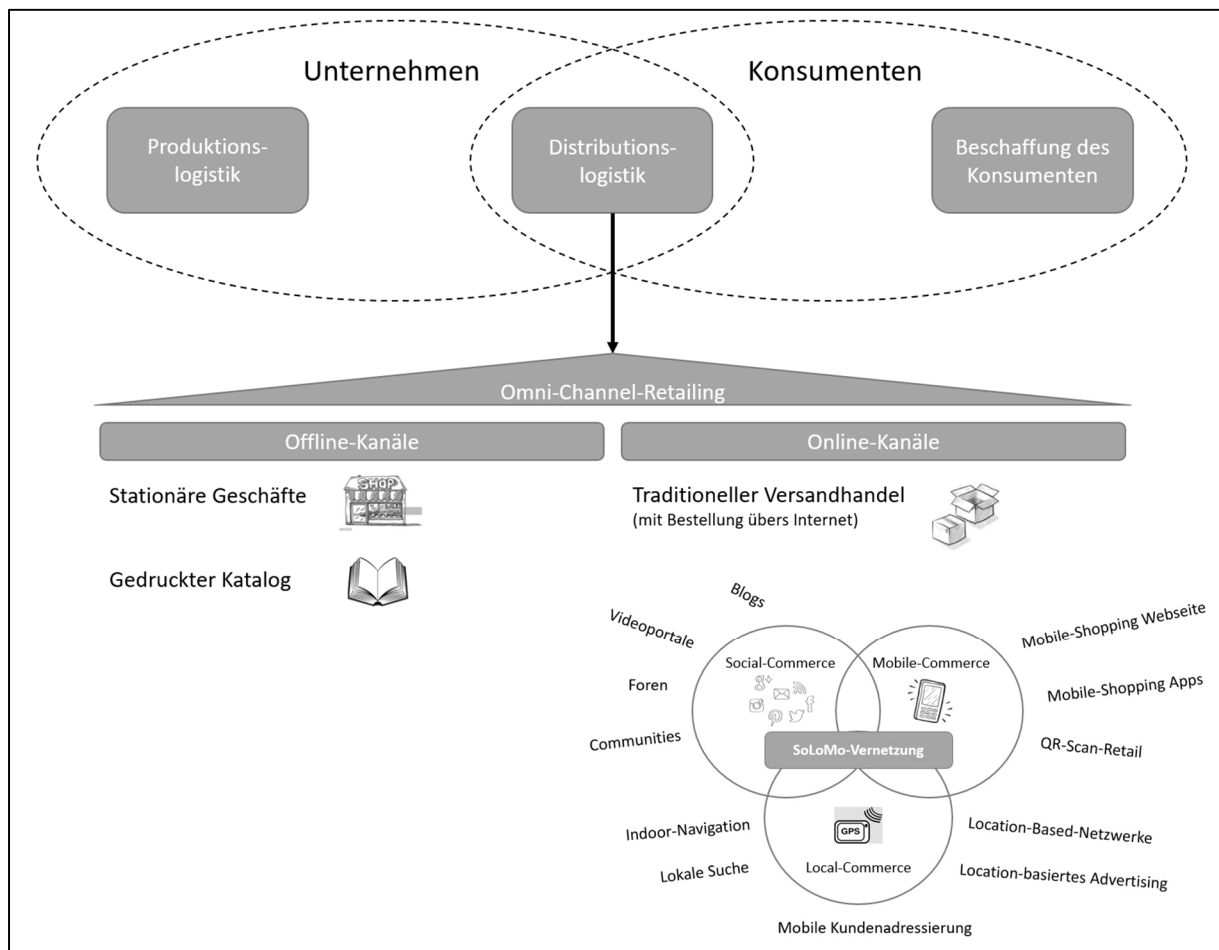


Abbildung 2: Bezugsrahmen

Für die zwei Forschungsfragen dieser Arbeit ist besonders die SoLoMo-Vernetzung relevant. Im nachfolgenden Kapitel 3 werden die Begrifflichkeiten der SoLoMo-Vernetzung und die Begriffe, welche das Zusammenwirken mehrerer Absatzkanäle beschreiben, zur Auswahl der Literatur genutzt. Kapitel 4 baut ebenso auf der SoLoMo-Vernetzung auf, indem anhand der Bereiche des Social-, Local- und Mobile-Commerce die weltweit größten Einzelhandelsunternehmen untersucht werden.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

In Kapitel 2 wurden die Grundbegriffe zum Verständnis des Omni-Channel-Retailings hergeleitet. Dabei ist ersichtlich geworden, dass es eine Entwicklung bei der Nutzung mehrerer Absatzkanäle vom Multi-Channeling über das Cross-Channeling hin zum Omni-Channeling gab. Durch das neue Zeitalter des Omni-Channelings ergeben sich nicht nur neue Chancen für den Einzelhandel, sondern es wird inzwischen von den Konsumenten erwartet, dass sich der Einzelhandel an die neuen Gegebenheiten anpasst. Dazu gehört auch die Einbindung der neuen Technologien, wie Smartphones und Tablets, mobilen Applikationen, mobilem Bezahlen oder den location based services (Piotrowicz/Cuthbertson 2014, 6). Außerdem müssen alle Absatzkanäle eingebunden werden, wie der stationäre Einzelhandel, der Katalog, der Vertrieb über die Webseite, über mobile Kanäle und das soziale Netzwerk (Verhoef et al. 2015, 174). Die Orientierung der Unternehmensstrategie hin zu den Erwartungen der Konsumenten erfordert Änderungen der bisherigen Konzepte der Einzelhändler, was zu neuen Herausforderungen führt (Cao 2014; Picot-Coupey et al 2015).

Picot-Coupey et al. (2015) haben in ihrem Artikel erarbeitet, wie es dem Einzelhandel möglich gemacht werden kann, die im Abschnitt 2.5 genannten Hindernisse zu überwinden. Da hierbei jedoch die Fähigkeiten über eine Case-Study hergeleitet wurden, soll in dieser Arbeit der aktuelle Stand der Forschung in der Literatur wiedergegeben werden. Beck/Rygl (2015) haben bereits eine erste Literaturrecherche in der Datenbank EBSCOhost durchgeführt, welche jedoch nur eine Kategorisierung der verschiedenen Arten des Absatzes von Gütern über mehrere Kanäle als Ergebnis hat. In dieser Arbeit wird die Literaturrecherche in Anlehnung an die Analyse von Beck/Rygl (2015) durchgeführt, jedoch mit dem Ziel die Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channelings zu erarbeiten.

3.1 Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben wurde, hat sich das Omni-Channeling aus dem Multi-Channeling entwickelt. Aufgrund dessen ist es bei einer Literaturrecherche zum Thema Omni-Channel-Retailing von Vorteil, sich nicht nur auf Literatur zum Omni-Channeling zu beziehen, sondern auch die Literatur des Multi-Channelings, des Cross-Channelings sowie der SoLoMo-Vernetzung einzubeziehen. Wichtiger als der Begriff des Omni-Channelings ist vielmehr die Integration der Kanäle – unabhängig vom verwendeten Begriff (Lazaris/Vrechopoulos 2014, o.S.). Somit werden die in dieser Arbeit abgeleiteten Erfolgsfaktoren zusätzlich zur Literatur des Omni-Channelings aus weiteren Themenbereichen von Multi-Kanal-Systemen hergeleitet. Zudem wurde darauf geachtet, dass sich die in der Analyse genutzte Literatur auf die Bereiche des Consumer Behaviors, dem Retailing, dem Marketing, der Logistik und der Informationssysteme beziehen, um für das Thema relevante Literatur zu finden.

Vorweg soll einmal durch die Abbildung 3 der Aufbau der Literaturrecherche gezeigt werden. Durch diese Abbildung soll gegeben werden, dass der Leser einen Überblick hat, an welcher Stelle der Literaturanalyse er sich gerade befindet.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings



Abbildung 3: Schritte der Literaturrecherche

In weiteren Verlauf wird genauer auf die einzelnen Schritte der Literaturrecherche eingegangen und es werden Beispiele zu den einzelnen Schritten gegeben, um diese besser verstehen zu können.

3.1.1 Auswahl von geeigneten Schlagwörtern

Um zum Thema passende, relevante Literatur zu finden, wurde zunächst ein Katalog von Schlagwörtern gebildet, mittels welcher nach Literatur gesucht werden sollte. Die Schlagwörter wurden dabei so gewählt, dass sie wichtige Begriffe oder häufig genutzte Synonyme des Omni-Channel-Managements abdecken. Wie bereits am Anfang dieses Kapitels 3.1 erwähnt, spielt bei der Suche nach Erfolgsfaktoren des Omni-Channel-Retailings nicht alleine der Begriff des Omni-Channelings eine Rolle, sondern vielmehr die Integration verschiedener Kanäle. Demnach wurde es in dieser Arbeit als wichtig erachtet, Artikel zu allen Arten von Absatzkanälen in die Literatur einzubeziehen und dann in den nachfolgenden Schritten der Literaturrecherche weiter auszusortieren.

In der Tabelle 1 ist der Katalog der ausgewählten Schlagwörter aufgelistet. Wichtig bei der Durchsuchung der Datenbanken ist die Schreibweise der Schlagwörter. So wurde bei der Literaturrecherche darauf geachtet, die Schlagwörter in allen möglichen Schreibweisen in die Suchfunktion der Datenbank einzugeben, damit alle relevanten Artikel gefunden werden können. Auch die eingegebene Schreibweise kann der Tabelle 1 entnommen werden. Die Schlagwörter ‚Omni-Channel‘, ‚Multi-Channel‘ und ‚Cross-Channel‘ wurden in den Katalog der Schlagwörter aufgenommen, da sich das Omni-Channeling, wie in Kapitel 2 hergeleitet aus den Begriffen des Multi-Channelings und des Cross-Channelings entwickelt hat und für die Erfolgsfaktoren die Integration der Kanäle unabhängig vom verwendeten Begriff von Wichtigkeit ist. Die Schlagwörter ‚SoLoMo‘, ‚local-commerce‘, ‚mobile-commerce‘ und

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

„social-commerce“ wurden mit in den Katalog aufgenommen, da sie Teile des Omni-Channelings darstellen. Artikel, welche über diese drei Schlagwörter gefunden werden, können ebenso Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channelings enthalten, da sie einen Teil des Omni-Channelings abbilden.

Katalog der Schlagwörter		
multi channel	multi-channel	multichannel
cross channel	cross-channel	crosschannel
omni channel	omni-channel	omnichannel
SoLoMo	So-Lo-Mo	social-local-mobile
Local commerce		local-commerce
Mobile commerce		mobile-commerce
Social commerce		social-commerce

Tabelle 1: Katalog der Schlagwörter

3.1.2 Durchsuchung der Datenbanken

Zur Literaturrecherche können verschiedene Suchinstrumente genutzt werden. Dazu zählen die Datenbank, der Katalog und die (wissenschaftliche) Suchmaschine (Pianos/Krüger 2014, 13). Dadurch, dass bei der ersten Sichtung der Literatur ersichtlich geworden ist, dass eine große Stichprobe an Artikeln gefunden wird, wurde versucht die Anzahl der Treffer einzuschränken. Webster/Watson (2002, xvi) schreiben dazu, dass eine komplette Literaturschau die relevante Literatur eines Themas wiedergibt und sich dabei nicht auf eine Forschungsmethode, eine kleine Auswahl an Journals oder eine geografische Region beschränkt. Außerdem sollte gemäß Webster/Watson (2002, xvi) gewährleistet werden, dass eine strukturierte Sichtung der relevanten Literatur erfolgt. Somit wurden in Anlehnung an Beck/Rygl (2015) drei ausgewählte Datenbanken durchsucht, um eine erste Eingrenzung der gefundenen Literatur vorzunehmen und dennoch gegen keinen der von Webster/Watson angesprochenen Punkte zu verstoßen. Durchsucht wurden in dieser Arbeit die Datenbanken: ScienceDirect, EBSCOhost, und Emerald Insight. Gewählt wurden diese Datenbanken, da sie einen rein wissenschaftlichen Informationspool bieten und die Artikel dieser Datenbanken für die Recherche frei zugänglich waren. Für spätere Forschungen ähnlicher Art mit dieser Arbeit wird angemerkt, dass die Literaturrecherche im April 2016 vorgenommen wurde.

Die Datenbank ScienceDirect ist unter dem Link <http://www.sciencedirect.com/> zu finden. Diese Datenbank vereint maßgebende, voll-text wissenschaftliche, technische und gesundheitliche Publikationen. ScienceDirect enthält mehr als 14 Millionen Publikationen aus über 3.800 Journals und mehr als 35.000 Bücher (ScienceDirect 2016, o.S.). Die Datenbank EBSCOhost ist unter dem Link <https://www.ebscohost.com/> zu finden. EBSCOhost arbeitet seit mehr als 70 Jahren mit Bibliotheken zusammen, um hochwertige Forschungsinhalte und leistungsstarke Suchmaschinen bereitzustellen (EBSCO Information Services 2016, o.S.). Nach Artikeln aus der Datenbank Emerald Insight kann unter dem Link <http://www.emeraldinsight.com/> gesucht werden. Emerald Insight ist ein globaler Verlag, welcher die Forschung und die Praxis miteinander verbindet. Der Verlag wurde 1967 gegründet und hat fast 300 Zeitschriften und mehr als 2.500 Bücher im Portfolio (Emerald 2016, o.S.).

Generell wurden in den Datenbanken das gleiche Suchschemata vorgenommen. Es wurde durch die erweiterte Suche nach Artikeln gesucht, welche im Titel, im Abstract oder in den Keywords einen der Begriffe aus der Tabelle der Schlagwörter aufweisen. Da jedoch die er-

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

weiterte Suche je nach Datenbank unterschiedlich ist, musste hier das Suchverhalten an die jeweilige Datenbank angepasst werden. Bei der Datenbank Emerald Insight wurde zunächst lediglich das Schlagwort ohne Zusatz eingegeben. Im Anschluss an die Suche wurde das Schlagwort in Anführungszeichen eingegeben, um innerhalb der Datenbank nach dem konkreten Begriff zu suchen und dadurch weitere Artikel finden zu können. In der Datenbank ScienceDirect wurde die Suche zunächst auf verschiedene Bereiche eingeschränkt, um die Ergebnisse einzugrenzen. Ausgewählt wurden hierbei die Bereiche: Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Social Sciences. Die Auswahl wurde auf diese Bereiche gelegt, da das Forschungsthema lediglich in diese Bereiche fällt. Innerhalb der Datenbank EBSCOhost wurde nach jedem Keyword einzeln in Title, Abstract oder Subject Terms gesucht. Es wurde keine weitere Einschränkung in der erweiterten Suche ausgewählt. Bei der Ergebnisliste wurden lediglich Paper mit der Bezeichnung 'Academic Journal' in die Stichprobe aufgenommen. Um die Anzahl der Treffer weiter zu reduzieren, wurde bei allen drei Suchmaschinen darauf geachtet, dass die gefundenen Artikel einen Bezug zur Logistik, zum Marketing, dem Consumer Behavior und dem Retailing aufweisen, sodass nur relevante Artikel in die Stichprobe aufgenommen werden. Außerdem wurden nur Research Paper in die Stichprobe aufgenommen. General Reviews oder Artikel, welche keine empirische Arbeit darstellen, wurden nicht in die Stichprobe einbezogen. Des Weiteren wurden nur Artikel in englischer oder deutscher Sprache aufgenommen.

Nach Durchsuchung der Schlagwörter in den entsprechenden Datenbanken mit Einhaltung der genannten Einschränkungen wurden 290 Artikel als erste Stichprobe in die Arbeit aufgenommen.

3.1.3 Prüfung der Relevanz der gefundenen Artikel

Die Stichprobe von Schritt 2 der Literaturanalyse wurde anschließend vom Autor und einer weiteren Person unabhängig voneinander auf die Relevanz geprüft. Dabei wurden der Titel des Artikels und die Art der Zeitschrift näher betrachtet. Dadurch konnten beispielsweise Artikel aussortiert werden, welche ein sehr spezielles Thema behandeln oder Artikel aus Zeitschriften, welche auf ein anderes Forschungsgebiet abzielen oder welche lediglich statistische Artikel enthalten. Beispielsweise wurde so der Artikel 'Thumbs Up, Sales Up? The Contingent Effect of Facebook Likes on Sales Performance in Social Commerce' (Lee et al. 2015) aussortiert. Anhand des Titels ist an diesem Beispiel gut erkennbar, dass dieser Artikel ein sehr spezielles Thema behandelt und somit im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant ist. Ein weiteres Beispiel ist der Artikel 'Step up to the Omni-Channel Customer Experience Challenge' (Everett 2015). Dieser Artikel konnte aussortiert werden, weil er in der Zeitschrift 'Computer Weekly' veröffentlicht wurde. Der Titel der Zeitschrift weist darauf hin, dass es sich bei diesem Artikel um einen Artikel aus dem Bereich der Informationstechnologien handelt und dieser somit trotz seines Titels nicht für diese Arbeit geeignet ist.

Nach Sichtung der ersten Stichprobe durch zwei Personen, konnte die Stichprobe auf eine Anzahl von 141 Artikeln begrenzt werden.

3.1.4 Lesen des Abstracts

In Anschluss wurden die Artikel von Schritt 3 der Literaturrecherche genauer betrachtet. Durch Lesen des Abstracts wurden Artikel aussortiert, welche

- a) nicht mehr als einen Absatzkanal thematisieren,
- b) ihren Fokus nur auf einen sehr speziellen Teil des Forschungsgebietes legen, oder
- c) die Ausrichtung des Artikels lediglich auf Sicht des Konsumenten richten

Der Artikel ‚A meta-analysis of mobile commerce adoption and the moderating effect of culture‘ (Zhang et al. 2012) ist ein Beispiel für Artikel, welche nicht in die weitere Arbeit aufgenommen wurden, da dieser Artikel lediglich den Absatzkanal des mobile commerce behandelt und somit gegen die Einschränkung a) widerspricht. Der Artikel ‚Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector‘ (Breugelmans/Campo 2016) thematisiert beispielsweise mehrere Absatzkanäle, aber bezieht seine Forschung lediglich auf die Effekte des Cross-Channeling in Bezug auf Sonderangebote bzw. Preisaktionen. Hieraus können im Zuge dieser Arbeit jedoch keine Erfolgsfaktoren im Omni-Channel-Management abgeleitet werden. Dadurch ist der Fokus des Artikels zu speziell und demnach wird der Artikel gemäß Einschränkung b) aus der Stichprobe aussortiert. Ein Beispiel für einen Artikel, welcher lediglich den Konsumenten als Fokus seiner Arbeit hat, ist der Artikel ‚A consumer model for channel switching behavior‘ (Reardon/McCorkle 2002). In diesem Artikel wird auf mehrere Absatzkanäle Bezug genommen, jedoch werden nur die dadurch entstehenden Veränderungen für den Konsumenten dargestellt. Da das Ziel der Arbeit ist, die Erfolgsfaktoren der Einzelhändler im Omni-Channel-Management darzustellen, werden auch diese Artikel aussortiert.

Durch das Lesen der Abstracts konnte eine weitere Anzahl von 93 Artikel aus der Stichprobe aussortiert werden, sodass 48 Artikel als neue Stichprobe abgegrenzt werden konnten.

3.1.5 Lesen des gesamten Artikels

Diese 48 Artikel, welche durch den vierten Schritt der Literaturanalyse gefiltert werden konnten, wurden genauer nach Erfolgsfaktoren zur Umsetzung einer Multi-Kanal Strategie durchleuchtet, indem sie komplett gelesen wurden.

Beim Lesen der Artikel wurde darauf geachtet, ob die Autoren Erfolgsfaktoren nennen, welche zur optimalen Nutzung der verschiedenen Absatzkanäle beitragen. Sobald ein Artikel einen Erfolgsfaktor aufzählt, wurde dieser als relevant eingestuft und wurde in die weitere Auswertung einbezogen.

Als Beispiel zur Ableitung der Erfolgsfaktoren, wird hier die Bearbeitung des Artikels von Berman/Thelen (2004) dargestellt. Auf der Seite 151 des Artikels, schreiben die Autoren, dass es für eine gut funktionierende Multi-Kanal-Strategie erforderlich ist integrierte Werbung über alle Kanäle hinweg zu schalten. Er stellt hervor, dass es wichtig ist, dem Kunden klar zu machen, dass es sich bei allen Kanälen um das gleiche Unternehmen handelt und somit dürfen sich die Aktionen über die Kanäle hinweg nicht widersprechen (Berman/Thelen 2004, 151). Des Weiteren betonen die Autoren, dass das einheitliche Image des Unternehmens auch dadurch entsteht, dass beispielsweise die angebotenen Produkte des Webshops zum Teil mit den Produkten, welche im stationären Einzelhandel erworben werden können, übereinstim-

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

men (Berman/Thelen 2004, 152). Weiter schreiben die Autoren, dass es für eine optimale Nutzung der Multi-Kanal-Systeme sowohl erforderlich ist, dem Kunden ein effizientes Informationssystem zur Verfügung zu stellen, wie auch ein anbieterseitiges Informationssystem zu haben. Durch das kundenseitige Informationssystem kann es dem Kunden beispielsweise ermöglicht werden, online gekaufte Waren im stationären Einzelhandel zurückzugeben. Das anbieterseitige Informationssystem gibt dem Anbieter beispielsweise die Möglichkeit die Verkäufe jedes Absatzkanals zu analysieren oder Bestände zu verwalten (Berman/Thelen 2004, 152-153). Zudem beschreiben die Autoren in ihrem Artikel, dass es sinnvoll ist, die Kaufprozesse der Kunden über mehrere Kanäle zu verknüpfen. Beispielsweise informieren sich Kunden häufig bei teuren Produkten erst online über Produkte und kaufen diese dann im stationären Einzelhandel. Ein Verknüpfen der einzelnen Absatzkanäle kann hier dabei helfen die Prozesse zu vereinfachen (Berman/Thelen 2004, 153). Als letzten Erfolgsfaktor zählen die Autoren das Einbinden von passenden Partnern auf. Dadurch, dass eine Multi-Kanal-Strategie einen komplexen Prozess darstellt, kann es häufig sinnvoll sein, bestimmte Bereiche auf entsprechende Partner zu übergeben. Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass die Komplexität des Multi-Channelings gehandhabt werden kann (Berman/Thelen 2004, 153-154).

Alle diese Aspekte beschreiben, wie Multi-Kanal-Systeme verbessert werden können. Bei diesem Beispiel ist gut ersichtlich, dass der Artikel nicht direkt das Omni-Channeling beschreibt, aber trotzdem Erfolgsfaktoren erarbeitet, welche zu einer optimalen Umsetzung einer Multi-Kanal-Strategie beitragen.

Auf diese Weise wurden alle 48 Artikel auf Erfolgsfaktoren untersucht und so Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings abgeleitet. Nach Lesen der 48 Artikel des fünften Schrittes der Literaturrecherche, konnten in 33 der Artikel Erfolgsfaktoren zur Umsetzung einer optimalen Multi-Kanal-Strategie gefunden werden.

3.1.6 Zusammenfassung der Literaturrecherche

Tabelle 2 zeigt die Zusammenfassung der Stichprobenanzahl über die einzelnen Stufen der Literaturrecherche hinweg. Die Stufe 1 wird hierbei nicht aufgelistet, da in dieser Stufe lediglich der Katalog der Schlagwörter festgelegt und noch keine Aussortierung der Literatur vorgenommen wurde.

2.	N=290	Stichprobenanzahl nach Durchsuchung der Datenbanken mit den angegebenen Schlagwörtern in Titel, Abstract und Keywords
3.	N=141	Stichprobenanzahl nach Durchsicht von zwei unabhängigen Personen zur Relevanz mit Betrachtung auf Titel und Art der Zeitschrift
4.	N=48	Stichprobenanzahl nach Lesen des Abstracts und Aussortierung gemäß der genannten Kriterien
5.	N=33	Anzahl an Artikeln in denen Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung einer Multi-Kanal-Strategie gefunden werden konnten

Tabelle 2: Zusammenfassung der Stichprobenanzahl über die einzelnen Stufen der Literaturrecherche

3.2 Auswertung der Gesamtstichprobe

Bevor mit der gefundenen, relevanten Literatur gearbeitet wird, wird zunächst ein Überblick über die Ergebnisse der Gesamtstichprobe gegeben. Diese Ergebnisse sollen eine Darstellung geben, wie weit die Literatur in Bezug auf Multi-Kanal-Systeme ist und welche Informationen unter welchen Schlagwörtern und in welchen Journalen gefunden werden konnten.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

Abbildung 4 zeigt, dass unter dem Schlagwort ‚Multi-Channel‘ mit Abstand am meisten Artikel gefunden wurden, was daran liegt, dass sich die Abgrenzung der Begriffe zu Multi-Kanal-Systemen vermutlich noch nicht durchgesetzt hat. Dadurch enthalten viele der 169 Artikel, welche unter dem Schlagwort zum ‚Multi-Channel‘ auch Themen, welche eigentlich auf das Cross-Channeling bezogen sind. Die Tatsache, dass 169 Artikel zum Schlagwort ‚Multi-Channel‘, 35 Artikel zum Schlagwort ‚Cross-Channel‘ und nur 26 zum Schlagwort ‚Omni-Channel‘ gefunden werden konnten, spiegelt die in Kapitel 2 dargestellte Entwicklung der Begrifflichkeiten wieder. So gibt es zum Omni-Channeling weniger Studien als zum Multi-Channeling und zum Cross-Channeling, da der Begriff erst seit einer kürzeren Zeit genutzt wird. Das weist auch darauf hin, dass das Omni-Channeling weitere Recherchen benötigt, um dieses optimal zu ergründen und auch von den anderen Begriffen abgrenzen zu können.

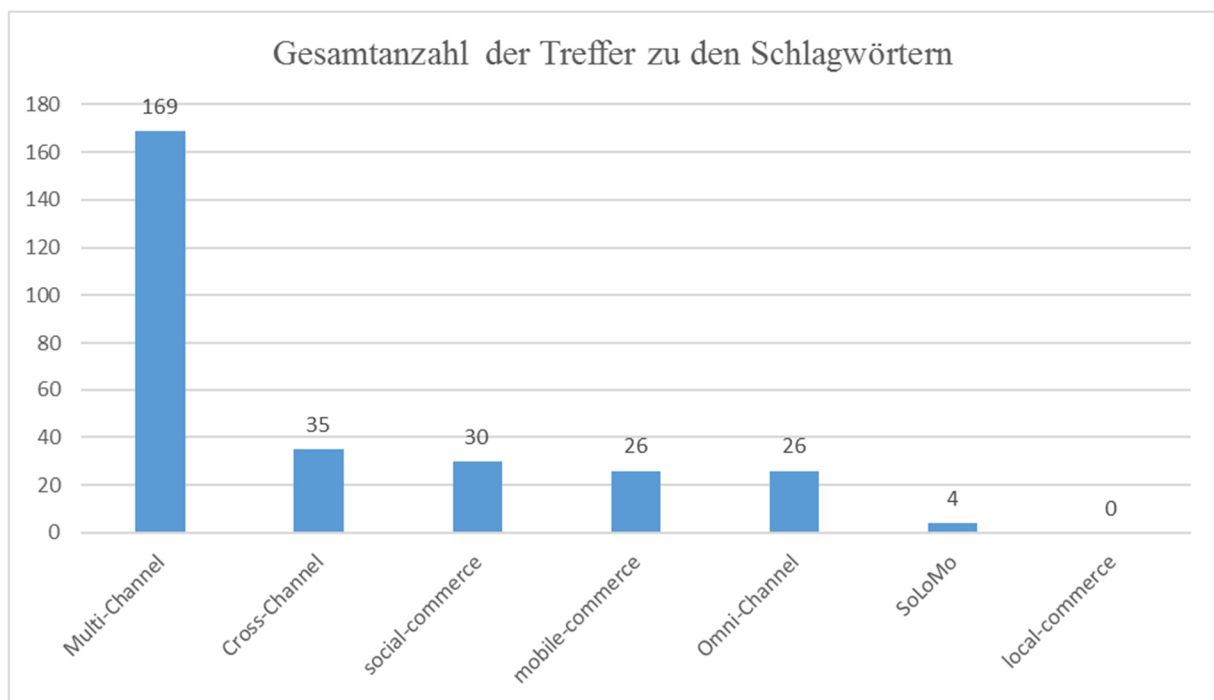


Abbildung 4: Gesamtanzahl der Treffer zu den Schlagwörtern

Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse der Gesamtstichprobe über die Jahre verteilt. Auch hierbei kann wieder die Entwicklung vom Multi-Channeling über das Cross-Channeling hin zum Omni-Channeling erkannt werden. In den drei durchsuchten Datenbanken wurde die erste Studie zum Multi-Channeling 2000 veröffentlicht und danach war ein fast stetiger Anstieg an Veröffentlichungen zu erkennen. Zum Cross-Channeling wurde ein Artikel bereits im Jahr 1981 veröffentlicht. Dieser bezieht sich jedoch nicht auf unsere Definition vom Cross-Channeling. Ansonsten ist hierbei zu erkennen, dass die Literatur zum Cross-Channeling im Jahr 2005 beginnt. Bei diesem Schlagwort ist jedoch nicht wie beim Multi-Channeling ein Anstieg zu erkennen, sondern es werden immer zwischen einem und sechs Artikel veröffentlicht. Die Literatur zum Omni-Channeling beginnt erst im Jahr 2014 und steigt über die nächsten zwei Jahre an. Der Begriff der Social-Local-Mobile-Vernetzung ist vermutlich zum ersten Mal 2014 aufgetreten, wird in der Literatur jedoch wenig benutzt. Das Social-Commerce wurde ab 2013 in der Literatur thematisiert und auch hier ist ein Anstieg der Publikationen zu erkennen. Ein weiterer Artikel zum Social-Commerce wurde 2005 veröffentlicht. Dieser Artikel bezieht sich jedoch nicht direkt auf das Social-Commerce, sondern auf den Einfluss, welchen das E-commerce auf soziale Informationen hat (Janson/Cecez-Kecmanovic 2005, 312). Zu dem Schlagwort ‚Local Commerce‘ konnte in allen drei Datenbank insgesamt keine Publikation

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

unter den durchsuchten Bereichen gefunden werden, was darauf hindeutet, dass das Local-Commerce noch Forschungsbedarf hat. Das Mobile-Commerce wurde zum ersten Mal im Jahr 2002 thematisiert und dann immer mal wieder. Bei diesem Schlagwort sind keine Auffälligkeiten festzustellen. Eine interessante Feststellung kann noch bei der Summe über alle Schlagwörter getroffen werden, nämlich, dass insgesamt ein Anstieg der Literatur zum Thema von Multi-Kanal-Systemen zu erkennen ist. Die geringen Anzahlen an Treffern zu den Schlagwörtern in 2016 können damit begründet werden, dass die Literaturrecherche dieser Arbeit im April 2016 stattgefunden hat und somit hier nur ein Auszug der Literatur von 2016 gezeigt werden kann. Vermutlich wird die Anzahl derer zu Multi-Kanal-Systemen bei einer Analyse in Ende 2016 deutlich höher sein.

	Multi-Channel	Cross-Channel	Omni-Channel	SoLoMo	Social-Commerce	Local-Commerce	Mobile-Commerce	Summe
vor 2000	0	1	0	0	0	0	0	1
2000	1	0	0	0	0	0	0	1
2001	1	0	0	0	0	0	0	1
2002	5	0	0	0	0	0	2	7
2003	3	0	0	0	0	0	1	4
2004	7	0	0	0	0	0	0	7
2005	5	2	0	0	1	0	0	8
2006	12	0	0	0	0	0	0	12
2007	15	1	0	0	0	0	1	17
2008	7	1	0	0	0	0	2	10
2009	18	4	0	0	0	0	4	26
2010	11	3	0	0	0	0	0	14
2011	15	5	0	0	0	0	0	20
2012	13	2	0	0	0	0	5	20
2013	6	1	0	0	6	0	2	16
2014	11	4	4	3	4	0	4	30
2015	27	6	11	0	13	0	2	59
2016	12	5	10	1	6	0	3	37
Summe	169	35	26	4	30	0	26	290

Tabelle 3: Ergebnisse der Gesamtstichprobe über die Jahre

Die Analyse der Journale, in welchen die Gesamtstichprobe veröffentlicht wurde zeigt, welche Journale am häufigsten für die Veröffentlichung für Literatur von Multi-Kanal-Systemen genutzt werden. Die Ergebnisse zeigt die Tabelle 4. 15 Journale weisen eine Trefferanzahl von fünf oder mehr Artikeln auf und wurden in der Tabelle aufgelistet. Insgesamt sind 189 Artikel der Gesamtstichprobe in den 15 gelisteten Journale veröffentlicht worden und im Gegensatz dazu nur 101 in den restlichen Journalen, welche eine Trefferanzahl von weniger als 5 Artikel pro Journal aufweisen. Demnach sind fast ein Drittel der Gesamtstichprobe in den gelisteten Journalen zu finden. Die Journale mit den meisten Treffern sind das Journal of Retailing and Consumer Services mit 35 Treffern, das International Journal of Retail & Distribution Management mit 34 Treffern und das Journal of Retailing mit 27 Treffern. Somit kann gesagt werden, dass diese Journale, ausgehend von den drei durchsuchten Datenbanken, die Journale sind, welche am relevantesten für die Literatur im Bereich der Multi-Kanal-Systeme sind.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

Journal	Anzahl Treffer
Journal of Retailing and Consumer Services	35
International Journal of Retail & Distribution Management	34
Journal of Retailing	27
Internet Research	12
Journal of Interactive Marketing	10
Industrial Marketing Management	9
Journal of Business Research	9
Journal of Consumer Marketing	9
International Journal of Information Management	8
International Journal of Research in Marketing	8
Electronic Commerce Research and Applications	7
European Journal of Marketing	6
International Journal of Bank Marketing	5
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	5
Journal of Service Management	5
Treffer gesamt gelistete Journale	189
Treffer restliche Journale	101

Tabelle 4: Anzahl der Treffer pro Journal

3.3 Darstellung der relevanten Literatur

Um im nachfolgenden Kapitel die gefundenen Erfolgsfaktoren zu definieren und anzeigen zu können, in welchem Artikel diese gefunden wurden, soll zunächst die relevante Literatur dargestellt werden. Tabelle 5 gibt der relevanten Literatur eine Nummerierung, damit sie im weiteren Verlauf zugeordnet werden kann, gibt den Autoren sowie das Jahr an, damit sie im Literaturverzeichnis gefunden werden kann und gibt die Schlagwörter an, unter welchem der Artikel gefunden wurde.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

No.	Author	Year	Searched Keywords
1	Berman/Thelen	2004	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
2	Coelho/Easingwood	2008	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
3	Avery et al.	2012	"cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
4	Huang et al.	2016	"multi-channel", "multi channel", "multichannel", "cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
5	Brynjolfsson et al.	2009	"cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
6	Pauwels/Neslin	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel", "cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
7	Kollmann et al.	2012	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
8	Beck/Rygl	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel", "cross-channel", "cross channel", "crosschannel", "omnichannel", "omni-channel", "omni channel"
9	Picot-Coupey et al.	2016	"multi-channel", "multi channel", "multichannel", "omnichannel", "omni-channel", "omni channel"
10	Sharma/Mehrotra	2007	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
11	Zhang et al.	2010	"multi-channel", "multi channel", "multichannel", "cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
12	Agatz et al.	2008	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
13	Kaufman-Scarborough/Lindquist	2002	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
14	Gensler et al.	2007	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
15	Albesa	2007	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
16	Webb/Lambe	2007	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
17	Schneider/Klabjan	2013	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
18	Kumar, Raj/Hu, Michael	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
19	Hobkirk, Ian	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
20	Hübner et al.	2016a	"cross-channel", "cross channel", "crosschannel", "omnichannel", "omni-channel", "omni channel"
21	Dalla Pozza	2014	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
22	Weinberg et al.	2007	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
23	Schoenbachler/Gordon	2002	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
24	Chatterjee	2010	"multi-channel", "multi channel", "multichannel", "cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
25	Hughes	2006	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
26	Taylor/Levin	2014	"omnichannel", "omni-channel", "omni channel", "mobile commerce", "mobile-commerce"
27	Ishfaq et al.	2016	"omnichannel", "omni-channel", "omni channel"
28	Hübner et al.	2016b	"omnichannel", "omni-channel", "omni channel"
29	Emrichet al.	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
30	van Baal	2014	"cross-channel", "cross channel", "crosschannel"
31	Bilgicir et al.	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
32	Melis et al.	2015	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"
33	Xing et al.	2011	"multi-channel", "multi channel", "multichannel"

Tabelle 5: Zusammenfassung der relevanten Literatur

Auch hier soll die relevante Literatur im Folgenden zunächst auf Auffälligkeiten untersucht werden.

3.4 Auswertung der relevanten Literatur

Wie in den einzelnen Schritten der Literaturrecherche aus Kapitel 3.1 zu sehen ist, konnten in 33 Artikeln Erfolgsfaktoren zur Umsetzung einer optimalen Multi-Kanal-Strategie gefunden werden. Auch hierbei ist es zunächst interessant zu sehen, unter welchen Schlagwörtern die relevante Literatur gefunden werden konnte. Abbildung 1 Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse. Hierbei ist zu beachten, dass ebenso wie der nächsten Tabelle 6 die Artikel, welche unter mehreren Schlagwörtern gefunden wurden, auch doppelt oder dreifach in die Auswertung einbezogen wurden. Ohne die doppelte oder dreifache Einbeziehung, hätte keine Aussage über die Ergebnisse aufgrund der Anzahl pro Schlagwort getroffen werden können.

Unter den Schlagwörtern zum ‚social-commerce‘, zum ‚SoLoMo‘ und zum ‚local-commerce‘ konnte keine relevante Literatur gefunden werden. Die Literaturrecherche hat hierbei gezeigt, dass die Literatur dieser Schlagwörter sich häufig nur auf den einen Kanal bezieht und nicht auf das Zusammenwirken mehrerer Absatzkanäle. Die restliche Literatur, welche die Schlagwörter in Bezug zu mehreren Absatzkanälen thematisiert, ist dann aussortiert worden, weil sie der zweiten Einschränkung aus dem dritten Schritt der Aussortierung widersprochen hat. Auch bei der Auswertung der relevanten Literatur zeigt sich, dass bei den Schlagwörtern zum ‚Multi-Channel‘ am meisten Treffer verzeichnet werden konnten. Hier kann die Beobachtung ebenso begründet werden, wie bei der Auswertung der Gesamtstichprobe, nämlich, dass die Abgrenzung der Begriffe häufig noch nicht verständlich ist und somit häufig alles zu Multi-Kanal-Systemen unter dem Schlagwort des Multi-Channelings aufgeführt wird. Interessant ist hierbei die Tabelle 5 sowie die Abbildung 5 zusammenzubringen und die Artikel zu betrachten, welche unter mehreren Schlagwörtern gefunden wurden. Die Analyse der Treffer pro Schlagwort innerhalb der relevanten Literatur hat ergeben, dass 25 Artikel unter lediglich einer Schlagwortgruppe, 7 Artikel unter zwei Schlagwortgruppen und ein Artikel unter drei Schlagwortgruppen gefunden werden konnte. Der Artikel mit der Nummerierung 8 von Beck/Rygl (2015) konnte sowohl unter den Schlagwörtern zum ‚Multi-Channel‘, zum ‚Cross-Channel‘ und zum ‚Omni-Channel‘ gefunden werden. Das kann damit begründet werden, dass der Artikel eine Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten herleitet und somit alle drei Schlagwörter zusammenführt. Vermutlich gibt das Nennen unter mehreren Schlagwörtern Aufschluss darüber, dass der Artikel relevanter in Bezug auf das Zusammenwirken mehrerer Absatzkanäle ist. Trotz dieser Vermutung soll noch einmal betont werden, dass in allen der in Tabelle 5 aufgeführten Artikel mindestens ein Erfolgsfaktor gefunden werden konnte.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

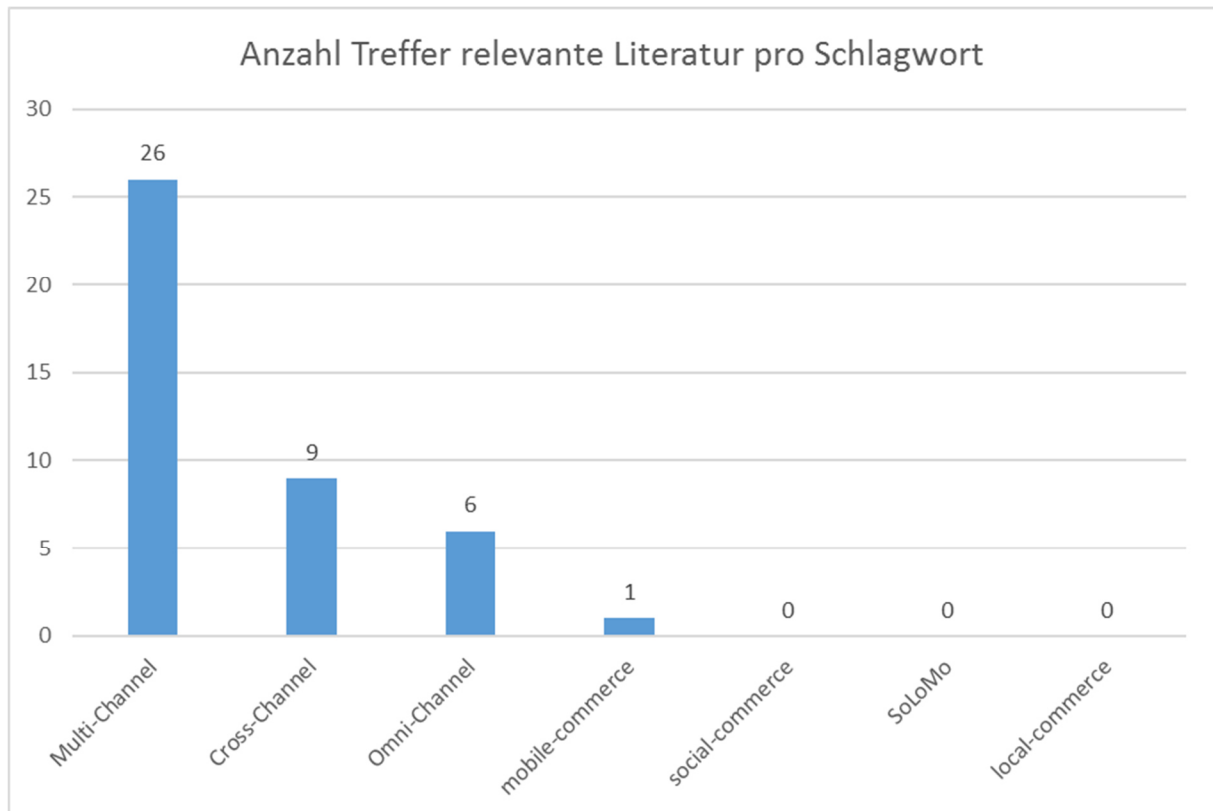


Abbildung 5: Anzahl Treffer relevante Literatur pro Schlagwort

Tabelle 6 zeigt der Vollständigkeit halber einen Überblick über die Jahre, in welchen die Schlagwörter verwendet wurden. Hierbei ist ersichtlich, dass bereits seit 2002 Faktoren in der Literatur erwähnt werden, durch welche das Zusammenspiel mehrerer Absatzkanäle optimiert werden kann. Aus Tabelle 6 kann entnommen werden, dass bis einschließlich 2014 immer mal wieder etwas über die Erfolgsfaktoren publiziert wurde. Ab 2015 ist erkennbar, dass sich die Literatur deutlich mehr mit der optimalen Umsetzung von Multi-Kanal-Systemen auseinandersetzt und dieses Forschungsfeld an Interesse gewonnen hat. Die recht geringe Anzahl von Artikel in 2016 kann damit begründet werden, dass die Literaturrecherche dieser Arbeit im April 2016 vorgenommen wurde und somit erst ein geringer Anteil der Literatur in 2016 in die Auswertung einbezogen wird. Außerdem kann auch in dieser Tabelle wieder die Entwicklung vom Multi-Channeling über das Cross-Channeling hin zum Omni-Channeling erkannt werden, da zu einem immer späteren Zeitpunkt Literatur zu den jeweiligen Schlagwörtern auftritt.

	Multi-Channel	Cross-Channel	Omni-Channel	Mobile-Commerce	Summe
2002	2	0	0	0	2
2003	0	0	0	0	0
2004	1	0	0	0	1
2005	0	0	0	0	0
2006	1	0	0	0	1
2007	5	0	0	0	5
2008	2	0	0	0	2
2009	0	1	0	0	1
2010	2	2	0	0	4
2011	1	0	0	0	1
2012	1	1	0	0	2
2013	1	0	0	0	1
2014	1	1	1	1	4
2015	7	2	1	0	10
2016	2	2	4	0	8
Summe	26	9	6	1	42

Tabelle 6: Verteilung der Anzahl an Schlagwörtern über die Jahre

3.5 Ableitung der Erfolgsfaktoren

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Ergebnisse der Literaturrecherche quantitativ ausgewertet wurde und ein Gesamtüberblick über die Literatur zu Multi-Kanal-Systemen gegeben wurde, sollen in diesem Kapitel die Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings hergeleitet werden. Wie bereits in Kapitel 3.4.1 erläutert, wurden die Erfolgsfaktoren anhand der gesamten Literatur zu Multi-Kanal-Systemen hergeleitet, da die Abgrenzung der Begriffe zur damaligen Zeit noch nicht gesetzt war und die Begriffe somit häufig falsch genutzt wurden. Ein weiterer Grund dafür, dass die Erfolgsfaktoren aus der gesamten Literatur zu Multi-Kanal-Systemen hergeleitet werden, ist die in dieser Arbeit häufig angesprochene Entwicklung vom Multi-Channeling über das Cross-Channeling hin zum Omni-Channeling. Dadurch, dass sich der Begriff des Omni-Channelings über die Zeit aus den anderen Begriffen entwickelt hat, sind die Erfolgsfaktoren des Multi- und des Cross-Channelings ebenso Erfolgsfaktoren für das Omni-Channeling.

Um die Erfolgsfaktoren aus den in Kapitel 3.3 dargestellten Artikel zu ziehen, wurden die Artikel gelesen und wie in Kapitel 3.1.5 zunächst die Teile des Textes, welche einen Faktor zur optimalen Umsetzung von Multi-Kanal-Systemen beschreiben, markiert. Dabei wurden nicht nur Textpassagen markiert, welche nicht direkt vom Autoren als Erfolgsfaktor genannt wurden, sondern auch Passagen, welche lediglich beschreiben, welche Methoden in Multi-Kanal-Systemen von Vorteil sind. Von jedem Artikel wurden dann die genannten Faktoren zunächst unter einem Begriff zusammengefasst. Da jedoch nicht jeder Artikel genau die gleichen Faktoren beschreibt, wurden zunächst alle genannten Faktoren aufgeschrieben und anschließend eigenständig Oberkategorien gebildet, welche die Faktoren am besten zusammenfassen.

Diese Oberkategorien können der Tabelle 7 entnommen werden. Die Tabelle 7 gibt den Oberkategorien eine Nummerierung, nennt den Namen der Oberkategorie und zeigt an, welcher Artikel aus der relevanten Literatur diese Oberkategorie aufführt. Da in die Tabelle auf-

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

grund von Platzmangel nicht die komplette Literaturangabe eingefügt werden konnte, wurden die Nummerierungen der Quellen aus Tabelle 5 genutzt. Zusätzlich wird bei den Quellen in Klammern angegeben, auf welcher Seite der Literatur die Fähigkeit gefunden werden kann. Insgesamt konnten 22 Faktoren ermittelt werden, welche zur Umsetzung des optimalen des Omni-Channelings beitragen.

Nummer	Erfolgsfaktor	Quelle (Nummerierung aus Tabelle 5)
1	Integrierte Aktionen über alle Kanäle	1 (151), 4 (266), 6 (184), 8 (171), 9 (349), 22 (389), 23 (46)
2	Angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle	1 (152), 8 (171), 9 (351), 11 (175), 12 (348), 18 (76), 29 (328), 32 (285)
3	Kundenseitiges Informationssystem	1 (152-153), 8 (171), 9 (351), 23 (45), 28 (576), 33 (350)
4	Anbieterseitiges Informationssystem	1 (152-153), 8 (171), 9 (354), 11 (712), 12 (349), 16 (30), 19 (19), 22 (390), 25 (115)
5	Verknüpfung der Kanäle	1 (153), 8 (171), 9 (354), 12 (343), 20 (229), 27 (555); 28 (574)
6	Einbinden von passenden Partnern	1 (153-154), 19 (18), 27 (544), 33 (338-339)
7	Anpassung an die Serviceleistung	2 (33-34), 3 (106), 4 (268), 5 (1756), 6 (183), 7 (349), 11 (175), 23 (49)
8	Markt Reife	2 (35)
9	Ressourcen-basierte Fähigkeiten	2 (35-36)
10	Interne Koordination zwischen den Kanälen	2 (34), 3 (97), 4 (266), 16 (35), 22 (386), 23 (47), 28 (575), 30 (1044)
11	Verstehen des Benutzererlebnisses	3 (246), 10 (22), 14 (17), 22 (388), 23 (46)
12	Komfortable Benutzung der Kanäle	4 (268), 6 (184), 7 (187), 13 (335), 15 (495), 23 (46), 24 (13), 26 (761)
13	Dauerhafte Erreichbarkeit	4 (267), 9 (337), 15 (495), 23 (46)
14	Anpassung der Mitarbeiterfähigkeiten	9 (355), 25 (122)
15	Einführung zusätzlicher Kontaktpunkte	9 (354), 18 (76, 7-78)
16	Dokumentation der Leistungsentwicklung	8 (171), 9 (355), 11 (172), 22 (390)
17	Angemessenes Preisniveau	11 (173), 12 (347)
18	Rückgabemanagement	11 (175), 20 (242), 23 (45), 27 (555); 28 (574), 33 (351-352)
19	Effektive Nutzung der Werbemöglichkeiten	11 (175), 23 (46), 31 (264)
20	Transportmanagement	12 (347), 18 (77), 20 (243), 27 (544), 28 (573-574), 33 (339)
21	Lagerhaltungsmanagement	12 (349), 17 (101), 18 (77), 19 (18), 20 (235), 27 (544, 552), 28 (571), 33 (339)
22	Nutzung des Social-Commerce	21 (1275,1290)

Tabelle 7: Einordnung der Literatur in Oberkategorien

Wichtig ist hierbei bereits jetzt zu erwähnen, dass es keineswegs erforderlich ist, alle der genannten Faktoren in die Omni-Channel-Strategie einzubauen. In dieser Arbeit wurden lediglich Faktoren abgeleitet, welche beachtet, jedoch an die Eigenschaften des jeweiligen Unternehmens angepasst werden müssen. Trotzdem wurden die gefundenen Faktoren in dieser Arbeit als Erfolgsfaktoren bezeichnet, da Steinel et al. (1995, 312) in ihrer Arbeit schreiben: Erfolgsfaktoren sind „Merkmale [...], die signifikante Wirkung auf den Erfolg einer Unternehmung haben können“ (Steinel et al. 1995, 312). Aufgrund dessen wurden die aus der Literatur

ermittelten Faktoren in dieser Arbeit als Erfolgsfaktoren benannt, weil sie einen Einfluss auf den Erfolg haben können, aber gemäß Definition nicht haben müssen. Die aufgezählten Erfolgsfaktoren garantieren keine optimale Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie, sondern sollen den Anbietern Hinweise darauf geben, was alles beachtet werden muss, wenn ein Unternehmen das Omni-Channeling integrieren möchte. So kann es sein, dass die genannten Erfolgsfaktoren zu keinem Erfolg führen, wenn sie nicht an das eigene Unternehmen angepasst wurden.

Im Nachfolgenden sollen die verschiedenen Erfolgsfaktoren kurz beschrieben werden, um zu erläutern, was unter den Erfolgsfaktoren verstanden wird. Um die Eigenschaften der Erfolgsfaktoren beschreiben zu können, wurden die relevanten Textpassagen der Literatur genutzt. Da jedoch einige Artikel genau die gleichen Eigenschaften beschreiben und die Beschreibungen kurz gehalten werden sollten, enthalten die Beschreibungen der Erfolgsfaktoren nicht alle der in Tabelle 7 genannten Quellen.

3.5.1 Integrierte Aktionen über alle Kanäle

Für den Konsumenten sollte ein einheitliches Bild trotz aller verschiedenen Absatzkanäle geschaffen werden. So muss das Zusammenspiel der Kanäle effizienter sein, als jeder individuelle Kanal für sich selber (Weinberg et al. 2007, 389). Um ein optimales Zusammenspiel zwischen den Kanälen zu erreichen, müssen die Aktionen aller Kanäle einheitlich sein und dürfen sich nicht widersprechen. Dabei ist es außerdem sinnvoll, wenn Verbindungen zwischen den Kanälen geschaffen werden, indem sie beispielsweise aufeinander verweisen. Dies kann beispielsweise über einen Hinweis zu einem anderen Kanal passieren, wie der Aufdruck der Webseite auf einer Einkaufstasche. Zum Beispiel hat ein Einzelhändler in allen seinen stationären Geschäften einen Tisch eingebunden, auf welchem die Kunden auf die Webseite zugreifen können und so beispielsweise bei Ausverkauf im Laden trotzdem noch online bestellen können (Berman/Thelen 2004, 151). Es sollte darauf geachtet werden, dass möglichst alle Kanäle einen Einfluss auf den Kaufprozess eines Kunden haben, um alle Vorteile des Omni-Channelings optimal zu nutzen (Valos 2008, 246). So können sich Konsumenten beispielsweise zunächst online, zu Hause am PC über ein Produkt informieren und dieses anschließend unterwegs über das Smartphone mobil bestellen (Huang et al. 2015, 266). Damit dies ohne Probleme funktionieren kann, muss es eine einheitliche Denkweise für alle Kanäle geben. Eine Veränderung an einem Absatzkanal kann Folgen an anderen Absatzkanälen haben und muss deshalb gut durchdacht sein (Picot-Coupey et al. 2016, 349, 351).

3.5.2 Angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle

Die Wahl, welchen Absatzkanal die Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung nutzen, hängt zu großem Maße von dem angebotenen Produktsortiment ab (Zhang et al. 2010, 174). Das in den Kanälen angebotene Sortiment beeinflusst die wahrgenommene Vielfalt, den wahrgenommenen Komfort, wie auch das wahrgenommene Risiko bei einer zu großen Auswahl an Produkten. Diese drei Kriterien gilt es durch eine optimale Produktkonsistenz über alle Kanäle zu optimieren (Emrich et al. 2015, 327; Melis et al. 2015, 285). Dabei sollte es Ziel sein, nicht zu viele, wie auch nicht zu wenige Produkte anzubieten und diese in einem guten Maß über die verschiedenen Kanäle zu verteilen. Bei zu vielen angebotenen Produkten kann es leicht passieren, dass die Kunden sich überfordert fühlen. Auf der anderen Seite, kann es sein, dass das Angebot von zu wenigen Produkten für den Kunden nicht ausreichend ist. Die Verteilung über die Kanäle ist insofern wichtig, dass aus zu wenigen Überlappungen zwischen den Kanälen, ein inkonsistentes Image des Unternehmens folgen kann. Eine zu große Über-

lappung kann dazu führen, dass Verkaufsmöglichkeiten verloren gehen, dadurch, dass die Kunden nichts Neues in den anderen Absatzkanälen erwartet. Es sollten lediglich Produkte in allen Kanälen angeboten werden, welche die Hauptprodukte darstellen und die beliebtesten Produkte sind (Berman/Thelen 2004, 152). Insgesamt sollte angestrebt werden ein harmonisches, rationales und synchronisiertes Produktangebot zu schaffen und das über alle Kanäle hinweg. So könnten beispielsweise im stationären Einzelhandel eher Produkte angeboten werden, welche vom Kunden vor dem Kauf besser angefasst und genauer betrachtet werden sollten (Picot-Coupey et al. 2016, 351). Auf diese Weise lässt sich der Konflikt zwischen den verschiedenen Absatzkanälen vermeiden (Kumar/Hu 2015, 76), Dabei ist zu bedenken, dass über den elektronischen Kanal ein größeres Produktsortiment angeboten werden kann, als über den stationären Handel, da der stationäre Handel Kapazitätsbeschränkungen und höhere Lagerhaltungskosten aufweist (Zhang et al. 2010, 175).

3.5.3 Kundenseitiges Informationssystem

Ein Kundenseitiges Informationssystem sollte es dem Kunden ermöglichen beispielsweise Lagerbestände oder Preisinformationen zu beziehen. Wichtig dabei ist es zu beachten, dass auch hierbei ein konsistentes Bild für den Kunden vermittelt wird (Berman/Thelen 2004, 152-153). Das Omni-Channeling erfordert dabei, dass ein einheitliches Informationssystem für den Kunden zur Verfügung gestellt wird. Dieses sollte die Bestände von allen Kanälen anzeigen können und auch Informationen für alle angebotenen Produkte enthalten (Hübner et al. 2016b, 577). Die Kunden des Online-Handels erwarten, dass sie den Lagerbestand in Echtzeit einsehen können (Schoenbachler/Gordon 2002, 45). Xing et al. 2011 stellen in ihrem Paper außerdem fest, dass es von den Verbrauchern gewünscht ist, Informationen über die Bestellung zu erhalten. So sollte ein Anbieter dem Kunden die Möglichkeit bieten, nachvollziehen zu können, wie weit seine Bestellung ist und wann die voraussichtliche Lieferung bei Bestellung im Internet ist (Xing et al. 2011, 350).

3.5.4 Anbieterseitiges Informationssystem

Das ausgereifte Omni-Channel-Retailing erfordert die Einführung von Informationssystemen, damit eine effektive interne Kommunikation gewährleistet und auch eine Koordination zwischen den Kanälen möglich ist (Webb/Lambe 2007, 30). Beispielsweise wird ein Informationssystem benötigt, welches das Customer Relation Management abbildet. Dadurch kann der Kunde bei seinem Kaufprozess genauer analysiert werden und es kann abgeleitet werden, welchen Vorteil der Kunde aus dem Omni-Channeling zieht (Zhang et al. 2010, 712). Zusätzlich benötigt ein Anbieter, welcher die komplexen Möglichkeiten des Omni-Channelings ausnutzen möchte, ein Warehouse Management System, zur Verwaltung des Lagerbestandes und ein Distributed Order Management zur Optimierung der Auftragsabwicklung (Hobkirk 2015, 19). Durch ein anbieterseitiges Informationssystem besteht für den Anbieter außerdem die Möglichkeit einen Kunden, welcher beispielsweise über den Online-Shop ein Produkt gekauft hat, weitere Angebote per Mail zu schicken. Zudem sollte das Informationssystem die Möglichkeit mit sich bringen, zu ermitteln, welcher Kanal wie viel an Umsatz generiert, wie viel zwischen den Absatzkanälen gewechselt wird und welche Kosten die verschiedenen Kanäle verursachen (Berman/Thelen 2004, 152-153). Des Weiteren wird ein zentrales Lagerhaltungsmanagement benötigt, um die Komplexität zu handhaben. Es muss für jeden Kanal möglich sein zu sehen, welche Produkte verfügbar sind und möglichst schnell neue Waren zur Verfügung zu haben. Die Informationssysteme müssen für alle Kanäle zur Verfügung stehen. Dabei darf es nicht nur möglich sein, Daten einzusehen, sondern auch neue Daten einzufließen (Picot-Coupey et al. 2016, 354).

3.5.5 Verknüpfung der Kanäle

Für ein Unternehmen kann es von Vorteil sein, seine verschiedenen Kanäle miteinander zu verknüpfen. Nützlich ist es für den Kunden beispielsweise, wenn er die Möglichkeit hat, selber zu entscheiden, ob er ein Produkt abholen, oder dieses geliefert bekommen möchte. So könnte es für den Kunden von Vorteil sein, ein Produkt beispielsweise im Online-Store zu bestellen, dieses aber in einer Filiale seiner Wahl abzuholen, weil er die Paketlieferung nicht in Empfang nehmen kann. Ebenso können dadurch auch Kosten für den Anbieter eingespart werden, indem die Produkte nicht zum Kunden nach Hause geliefert werden müssen. Außerdem bietet sich dadurch eine weitere Möglichkeit, den Kunden in den Shop zu bringen, sodass er eventuell weitere Produkte direkt im Shop erwerben möchte (Ishfaq 2016, 555-556). Das erfordert eine vollkommene Integration der Absatzkanäle. Für den Kunden bringt dies verschiedene Vorteile. Ein Vorteil ist, dass die Kunden das Produkt häufig noch am selben Tag in der Filiale abholen können. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Konsumenten Verschiffungs- oder Transportkosten vermeiden können (Berman/Thelen 2004, 153; Agatz et al 2008, 343; Hübner et al. 2016a, 229). Hierzu zählt außerdem die Möglichkeit der mobilen Standortsuche von Geschäften sowie die Verbindung zwischen dem stationären Geschäft zum Webshop, wenn beispielsweise ein gewünschtes Produkt nicht vorhanden ist (Picot-Coupey et al. 2016, 354).

3.5.6 Einbinden von passenden Partnern

Wichtig ist es, dass ein Unternehmen abwägt, welche Fähigkeiten es selber aufbringen kann, oder was bei der Nutzung mehrerer Absatzkanäle eventuell auf andere Dienstleister übergeben werden kann. Die Komplexität kann durch das Bündnis mit anderen Firmen häufig erst richtig gehandhabt werden. Die Kooperation mit anderen Firmen kann beispielsweise so aussehen, dass die Geldtransaktionen oder der Kundenservice von einer außenstehenden Firma abgewickelt werden, sodass sich das Unternehmen um die wesentlichen Tätigkeiten kümmern kann (Berman/Thelen 2004, 153-154). Außerdem kann die Einbindung von passenden Partnern in Form von third-party logistics Dienstleistern eine Erleichterung bringen, indem die Dienstleister das komplexe Lagerhaltungssystem und das Transportmanagement für das Unternehmen übernehmen. Diese Dienstleister sind auf diese Aufgabenbereiche spezialisiert und deshalb ist es häufig angebracht diese Dienstleister zu integrieren, um die Komplexität managen zu können (Ishfaq et al. 2016, 544). Xing et al. 2011 thematisieren in ihrem Artikel die zusätzliche Komplexität, welche der Online-Handel mit sich bringt und zeigen die Möglichkeiten auf, welche die Einbindung von Logistics Service Providern mit sich bringt. Diese erstrecken sich zusammenfassend gesagt vom Design der Webseite, der Bestellplanung und dessen Ablauf, dem sicheren Bezahlen, der Lagerhaltung, der Distribution bis hin zum Rückkehrmanagement. Welcher Bereich vom Multi-Channel Anbieter ausgelagert wird, hängt davon ab, wie komplex das System ist und welche Bereiche der Anbieter selber gut handhaben kann. (Xing et al. 2011, 339). Auch Hobkirk (2015, 18) schreibt in seinem Artikel, dass es im Online-Handel sinnvoll sein kann, das Managen dieses Kanals einem Dienstleister zu überlassen. Hierbei betont der Autor, dass es in den untersuchten Firmen unterschiedlich gehandhabt wird und von den eigenen Fähigkeiten abhängig ist.

3.5.7 Anpassung an die Serviceleistung

Das Zusammenspiel der Absatzkanäle muss an die Anforderungen der Konsumenten angepasst werden. Demnach muss das Design der Absatzkanal-Strategie an die Eigenschaften des Marktes und dessen Bedürfnisse nach Serviceleistung abgestimmt werden. Technische Pro-

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

dukte erfordern beispielsweise eine höhere Serviceleistung, da die Konsumenten mehr nach Informationen suchen, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen (Coelho/Easingwood 2008, 33-34). Technische Produkte werden außerdem häufig eher über den stationären PC zu Hause gekauft als über das Mobile-commerce, weil der Kaufprozess einen längeren Prozess zur Informationssuchen in Anspruch nimmt. Entgegengesetzt dazu werden günstigere Produkte eher über das Mobile-commerce vertrieben, weil es für diese Produkte häufig leichter und schneller ist, diese über das Smartphone zu kaufen (Huang et al. 2015, 268). Ein weiteres Beispiel ist der Unterschied zwischen Nischenprodukten und bekannten Produkten. Nischenprodukte sind nicht im stationären Einzelhandel zu finden, sondern fast ausschließlich im Online-Handel (Brynjolfsson et al. 2009, 1756). Außerdem muss unterschieden werden zwischen Kunden, welche das erste Mal Kunde werden und Konsumenten, welche zum wiederholten Mal Kunde werden. Die verschiedenen Arten der Kunden weisen unterschiedliche Ziele beim Einkauf auf und erwarten demnach auch unterschiedliche Serviceleistungen der Absatzkanäle (Avery et al 2012, 106).

3.5.8 Markt Reife

Die Einführung von mehreren Absatzkanälen führt zu höheren Investitions- und Betriebskosten. Beispielsweise entstehen hohe Kosten durch die Eingliederung oder Entwicklung der erforderlichen Informationssysteme und eine komplexere Strategie erfordert mehr Personal, um das System zu managen. Aufgrund dessen muss der vom Unternehmen angesprochene Markt groß genug sein, damit die Nutzung mehrerer Absatzkanäle überhaupt zielführend ist. Dazu sollte darauf geachtet werden, dass die Nachfrage die entstehenden Mehrkosten decken kann und somit Verluste vermieden werden können (Coelho/Easingwood 2008, 35).

3.5.9 Ressourcen-basierte Fähigkeiten

Zu diesem Erfolgsfaktor zählen die Wettbewerbskraft, der Umfang an Produkten und die Firmengröße. Je stärker ein Unternehmen im Wettbewerb aufgestellt ist, umso leichter wird es auch sein mehrere Absatzkanäle in seine Verkaufsstrategien einzubinden. Diese Unternehmen sind häufig die ersten, welche neue Richtungen im Konsumentenverhalten erkennen und neue technologische Entwicklungen nutzen (Coelho/Easingwood 2008, 35). Je mehr Produkte von einem Unternehmen angeboten werden, umso leichter ist es für das Unternehmen in das Nutzen mehrerer Absatzkanäle zu investieren. Dies liegt besonders daran, dass die Kosten für die Nutzung von mehreren Absatzkanälen auf die Produkte aufgeteilt werden und sich die zusätzlichen Kosten so schneller ausgleichen (Coelho/Easingwood 2008, 35). Anhand der Firmengröße können sehr gut die Ressourcen abgelesen werden. Eine große Firma hat mehr Markterfahrung als eine kleine Firma und kann somit häufig besser mit neuen, komplexen Systemen umgehen (Coelho/Easingwood 2008, 35-36).

3.5.10 Interne Koordination zwischen den Kanälen

Die Einführung eines neuen Absatzkanals hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Der Kannibalisierungseffekt besagt, dass ein neu eingeführter Absatzkanal die Verkäufe eines anderen Absatzkanals teilweise oder sogar ganz übernehmen kann. Auf der anderen Seite kann die Einführung eines neuen Absatzkanals auch zu höheren Verkaufszahlen führen, dadurch, dass beispielsweise die Produkte leichter zugänglich werden und es für den Kunden einfacher ist Informationen über die Produkte einzuholen (Huang et al. 2015, 266; von Baal 2014, 1044). Die interne Koordination zwischen den Kanälen kann diesem Effekt entgegenwirken, indem die Kanäle nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten (Webb/Lambe 2007, 35). Bei der Implementierung von mehreren Absatzkanälen darf es nicht darum gehen, welcher Kanal das

Produkt an den Konsumenten bringen konnte, sondern darum, dass alle Kanäle gemeinsam zu einem optimalen Ergebnis für den Kunden führen (Coelho/Easingwood 2008, 34). Eine erfolgreiche, gemeinsame Nutzung aller Absatzkanäle erfordert, dass die Wertschöpfung jedes Absatzkanals bekannt ist. Dazu gehören die Stärken, wie auch die Schwächen der Absatzkanäle und ebenso die Ermittlung wie die Kanäle optimal zusammenwirken (Weinberg et al. 2007, 386).

3.5.11 Verstehen des Benutzererlebnisses

Um dem Kunden ein optimiertes Benutzererlebnis zu ermöglichen, ist es notwendig, dass ganzheitliche Benutzererlebnis mit allen Kontaktpunkten zwischen dem Kunden und dem Anbieter zu betrachten. Die Unternehmen müssen ihren Markt verstehen, um den Präferenzen der Nutzer nachzukommen (Weinberg et al. 2007, 388). Der Anbieter muss die Performance der verschiedenen Kanäle messen können. Dadurch kann verstanden werden, warum die Konsumenten lediglich einen Kanal nutzen, oder zwischen mehreren Kanälen wechseln (Gensler et al. 2007, 17). Für das Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, welche Absatzkanäle die Kunden bevorzugen, um das Produktangebot in den Kanälen entsprechend anzupassen oder um die Kanäle mittels Marketingstrategien eventuell in den Fokus zu rücken (Valos 2008, 246). Dabei ist es von Vorteil die Aspekte bei der Wahl eines Absatzkanals zu verstehen, um herauszufinden aus welchen Gründen ein jeweiliger Kanal vom Kunden gewählt wird (Sharma/Mehrotra 2006, 22). Diese Präferenzen oder auch das identifizierte Wechselverhalten der Kunden zwischen den Kanälen sollte im Anschluss für die weitere Analyse genutzt werden, sodass die gewonnenen Daten für den eigenen Vorteil genutzt werden können (Gensler et al. 2007, 17).

3.5.12 Komfortable Benutzung der Kanäle

Kunden erwarten bereits seit 2002, dass der Einkauf für sie so einfach wie möglich getätigt werden kann. Dazu zählt, dass der Einkauf schnell und unproblematisch abgewickelt werden kann (Kaufman-Scarborough/Lindquist 2002, 335). In der heutigen Zeit sind die Erwartungen an den Einzelhandel weiter gestiegen. Eine komfortable Benutzung der Kanäle ist für den Kunden beispielsweise dadurch gegeben, dass das Anbieten von mehreren Absatzkanälen die Suchkosten der Kunden verringert. Die Suchkosten verringern sich für den Kunden dadurch, dass die Produkte leicht verfügbar gemacht werden (Pauwels 2015, 184). Die leichte Verfügbarkeit wird dadurch gegeben, dass die Kunden die Möglichkeit haben, ohne Probleme zwischen den vom Unternehmen angebotenen Kanälen zu wechseln (Schoenbachler/Gordon 2002, 46). Ein weiteres Beispiel für die komfortable Benutzung der Kanäle sind Mobile-Shopping-Apps, da sie eine sehr einfache Bedienung aufweisen. Es muss lediglich auf die Applikation geklickt werden, um diese zu öffnen und diese kann im Anschluss sofort verwendet werden. Durch Mobile-Shopping-Apps kann der Kunde sofort auf die gewünschte Webseite zugreifen (Huang et al. 2015, 267). Durch das Mobile-Commerce und den technischen Wandel hat es sich auch das mobile Bezahlen als Standard entwickelt. Hierdurch wird es dem Konsumenten erst möglich gemacht Produkte online ohne Einschränkungen zu erwerben (Huang et al. 2015, 268). Aufgrund dessen gehören Mobile-Shopping-Apps für den Kunden zum Omni-Channeling dazu, da sie eine sehr einfache Möglichkeit bieten, einen Kauf zu tätigen, sich über Produkte zu informieren oder sich sonstige Informationen über das Unternehmen einzuholen (Taylor/Levin 2014, 761).

3.5.13 Dauerhafte Erreichbarkeit

Durch die vielen Möglichkeiten, durch welche Kunden Produkte kaufen können, wird in der heutigen Zeit von den Kunden erwartet, dass sie die Produkte über alle Vertriebswege beziehen können. Aufgrund dessen muss ein Unternehmen, welches das Omni-Channel-Retailing optimal und im vollem Umfang umsetzen möchte, auf allen Vertriebswegen für den Kunden erreichbar sein. Am besten eignet sich zu dauerhaften Erreichbarkeit das Mobile-Commerce, da dieser dem Kunden überall zur Verfügung steht (Huang et al. 2015, 266-267; Picot-Coupey et al. 2016, 337). Das Mobile-Commerce ermöglicht es dem Unternehmen einen engen Kontakt zu seinen Kunden aufzubauen, dadurch, dass die Kunden dauerhaft erreicht werden können und somit schneller neue Informationen erhalten können (Huang et al. 2015, 267).

3.5.14 Anpassung der Mitarbeiterfähigkeiten

Die Einbindung einer Omni-Channel-Strategie erfordert eine andere Denkweise des Personals. Zunächst müssen alle Mitarbeiter von der neuen Strategie des Unternehmens überzeugt sein und es ist vorteilhaft einige Spezialisten im Team zu haben, welche beispielsweise das neue Informationssystem einbinden können. Zudem kann es von Vorteil sein, Mitarbeiter im Team zu haben, welche eventuell erste Erfahrungen im Bereich des Omni-Channelings haben, da diese die Potenziale, wie auch Gefahren kennen und somit besser umsetzen, bzw. vermeiden können. Eine weitere wichtige Komponente ist die Ernennung oder Einstellung eines Projekt Managers, welcher einen Überblick über das komplexe System behalten kann und die einzelnen Abläufe koordinieren kann. Außerdem müssen die bisherigen Mitarbeiter geschult werden, sodass sie mit der neuen Strategie identifizieren und diese ohne Probleme umsetzen können (Hughes 2006, 122; Picot-Coupey et al. 2016, 355).

3.5.15 Einführung zusätzlicher Kontaktpunkte

Um das Omni-Channeling optimal zu nutzen, müssen gegebenenfalls die bisherigen Absatzkanäle erweitert werden. Hierbei kann es von Vorteil sein, neue stationäre Geschäfte zu eröffnen, mobile Applikationen zu entwickeln, die sozialen Netzwerke in die Geschäftsstrategie einzubinden oder den Online-Shop zu erweitern/zum verbessern (Picot-Coupey et al. 2016, 354). Hierzu muss eine gute Strategie entwickelt werden, welche zu den Fähigkeiten der Supply Chain passt. Denn die zusätzliche Einführung neuer Kanäle kann auch Nachteile haben, wenn sie nicht gut an die Fähigkeiten des Unternehmens angepasst ist (Kumar/Hu 2015, 76). Der stationäre Einzelhandel wird auch in Zukunft eine große Rolle spielen. Der Online-Handel wird diesen nicht komplett ablösen können, weil der stationäre Handel viele Prozesse erleichtern kann. So bieten sie zum einen die Möglichkeit Produkte näher zu betrachten, aber auch die Möglichkeit beispielsweise neue Abholpunkte für den Kunden zu bieten, durch welche sie die Produkte noch schneller erhalten können (Kumar/Hu 2015, 77-78).

3.5.16 Dokumentation der Leistungsentwicklung

Einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor stellt die Dokumentation und Bewertung der Leistungsentwicklung dar. Dabei ist es wichtig zu dokumentieren, welche Veränderungen vorgenommen wurden und was für Probleme bei der Implementierung der Veränderungen aufgetreten sind. Außerdem ist eine dauerhafte Bewertung der Leistung von Vorteil, damit eventuelle Schwachpunkte überdacht werden können (Picot-Coupey et al. 2016, 355). Dazu gehört auch die Analyse des Konsumentenverhaltens. Um das Omni-Channeling optimal umsetzen zu können, ist es erforderlich, dass das Verhalten der Kunden analysiert wird und die Strategie des Unternehmens an die Ergebnisse der Analyse angepasst wird (Zhang et al. 2010, 172).

Zur Analyse der Leistungsentwicklung können die anbieterseitigen Informationssysteme genutzt werden, um beispielsweise die Entwicklung des Kundenstammes oder die Nutzung der verschiedenen Absatzkanäle zu analysieren (Weinberg et al. 2007, 390).

3.5.17 Angemessenes Preisniveau

Der Anbieter muss ein angemessenes Preisniveau anbieten, indem er eine Balance zwischen den Erwartungen der Kunden und den Kosten, welcher der jeweilige Absatzkanal mit sich bringt, schafft. Dabei sollten die Preise auch an die strategischen Gegebenheiten eines Kanals angepasst werden (Zhang et al. 2010, 173). Beispielsweise ist die Lieferung zum Kunden direkt nach Hause teurer als die Lieferung zu einer Abholstation, da die Bestellungen zu einer Abholstation gebündelt geliefert werden können und sich somit die Transportkosten auf die Anzahl der Produkte verteilen (Agatz et al. 2008, 347). Demnach kann es sein, dass für gleiche Produkte in verschiedenen Kanälen unterschiedliche Preise verlangt werden können, oder für die Lieferung direkt zum Kunden eine Versandzahlung für den Kunden fällig wird (Zhang et al. 2010, 173).

3.5.18 Anpassung der Rückgabemöglichkeiten

Bei der Einbindung des Omni-Channelings ist es wichtig nicht nur die Möglichkeiten zur Erwerbung von Produkten zu erweitern, sondern auch die Möglichkeiten diese wieder zurückzugeben. Durchschnittlich wurden 2002 bereits 25-30 Prozent der über den Online-Handel bestellten Waren zurückgegeben (Schoenbachler/Gordon 2002, 45). In der heutigen Zeit wird der Anteil der zurückgegebenen Ware vermutlich noch höher sein. Deshalb kann es häufig von Vorteil sein, dass online erworbene Produkte auch im stationären Einzelhandel zurückgegeben werden können (Zhang et al. 2010, 175). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie die Rückgabe von Produkten gestaltet werden kann. Hierbei muss an die jeweiligen Gegebenheiten der Anbieter angeknüpft werden, um passende Möglichkeiten zu finden (Hübner et al. 2016a, 242). Die Studie von Xing et al. 2011 hat gezeigt, dass Konsumenten erwarten, dass die Rückgabe von Produkten möglichst schnell und unproblematisch funktioniert. Wird beispielsweise ein defektes Produkt an den Kunden geliefert, sollte der Anbieter eine möglichst schnelle Rückgabe der Produkte ermöglichen (Xing et al. 2011, 351-352).

3.5.19 Effektive Nutzung der Werbemöglichkeiten

Viele verschiedene Faktoren beeinflussen die Tatsache, ob Kunden auch Produkte über andere Absatzkanäle, als die sonst genutzten erwerben möchten. Dazu gehört unter anderem der soziale Einfluss der Mitmenschen, ob beispielsweise schon ein Bekannter Erfahrungen mit einem neuen Kanal gemacht hat und sein Feedback zu diesem preisgeben. Marketing Aktivitäten können dazu beitragen, dass Kunden auch ohne diese Einflüsse andere Kanäle als die gewohnten nutzen (Bilgicer et al. 2015, 264). Dazu könnte es für Neukunden in einem Kanal ein besonderes Angebot bei Erstkauf geben. Außerdem kann es von Vorteil sein, dass es für den Konsumenten möglich ist Coupons für Preisreduzierung etc. in allen Kanälen zu nutzen. Auf der anderen Seite kann es auch von Vorteil sein Werbemaßnahmen so einzusetzen, dass die Nachfrage zwischen den Kanälen beeinflusst werden kann. Das Omni-Channel-Retailing ermöglicht es zudem, dass dem Kunden personalisierte Werbung und Angebote angeboten werden können (Zhang et al. 2010, 175). Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten Werbemaßnahmen in das Omni-Channel-Retailing einzubinden. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass ein konsistentes Bild über alle Kanäle geschaffen wird, indem dem Kunden die Möglichkeit geboten wird, die Werbemaßnahmen auf mehreren Kanälen zu nutzen (Schoenbachler/Gordon 2002, 46).

3.5.20 Transportmanagement

Dadurch, dass das Omni-Channeling einen direkten und einen indirekten Vertrieb der Produkte integriert, muss der Anbieter in der Lage sein, sein Transportmanagement dementsprechend anzupassen. Somit muss es zum einen ein Management für die Routenplanung einer B2B Versorgung geben, als auch eine Routenplanung für die B2C Versorgung. Dabei ist die B2C Routenplanung häufiger durchzuführen als die B2B Routenplanung. Demnach muss es für den Anbieter möglich sein schnell und dynamisch auf die B2C Bestellungen zu reagieren (Agartz et al. 2008, 347). Durch die B2C Versorgung werden sowohl die Liefervolumina kleiner, als auch die Routenplanungen komplexer (Ishfaq et al. 2016, 544). Entgegen dem traditionellen Abverkauf vom Lager, welcher beim stationären Einzelhandel Standard ist, spielen beim Online-Handel Lieferzeiten eine wichtige Rolle. Es wird von den Kunden immer mehr erwartet, dass die ihre bestellten Produkte möglichst schnell, am besten sogar direkt am nächsten Tag erhalten können (Kumar/Hu 2015, 77). Aufgrund dessen muss der Anbieter in der Lage sein, das komplexere System zu handhaben und dem Kunden trotz der Komplexität zu gewährleisten, dass er die gewünschten Produkte bestellen und in einer angemessenen Zeit erhalten kann (Agatz et al. 2008, 345). Dafür muss der Anbieter eine gute Strategie zum Transport der letzten Meile entwickeln, welche von verschiedenen Gegebenheiten abhängt. Dazu zählen spezifische Eigenschaften des Landes, der Konsumenten und des Händlers, beispielsweise wie schnell die Produkte beim Kunden ankommen sollen, wie viele Fahrzeuge zur Verfügung stehen etc. (Hübner et al. 2016a, 243).

3.5.21 Lagerhaltungsmanagement

Ein Nachteil des Omni-Channelings im Lagerhaltungsmanagement ist, dass der Absatz über mehrere Kanäle einer stochastischen, unabhängigen Nachfrage folgt, welche trotzdem mit sehr kurzen Lieferzeiten bedient werden muss. Hierbei muss der Anbieter den trade-off zwischen dem Lieferprozess der Produkte und den Konditionen, welche er von seinem Lieferanten erhält managen (Schneider/Klabjan 2013, 101). Der Anbieter muss ein sehr flexibles Netzwerk aufbauen, in welchem er seine Produkte schnell bewegen kann (Kumar/Hu 2015, 77). Ein Vorteil ist, dass das Omni-Channeling dem Anbieter die Möglichkeit bietet ein gemeinsames Lager für alle Absatzkanäle zu integrieren. Dieses ermöglicht es im Ganzen weniger auf Lager zu haben und dabei flexibel und nachfrageabhängig zu agieren (Hübner et al. 2016b, 571; Hobkirk 2015, 18). Es müssen jedoch Anpassungen vorgenommen werden, so dass alle Kanäle bedient werden können. Die Lieferung von Produkten sowohl zum Einzelhandel, als auch direkt zu dem Kunden, erfordert komplexere Kommissionierungsmaßnahmen. Dabei ist es erforderlich, dass sowohl große Mengen an den Einzelhandel, als auch kleine Mengen direkt an den Kunden gesendet werden können (Agartz et al. 2008, 349). Hierbei ist es wichtig, dass der Händler entscheidet, ob ein zentrales oder ein dezentrales Lager besser für die eigenen Anforderungen geeignet ist (Hübner et al. 2016a, 235). Welche Methode am nützlichsten für das Unternehmen ist, hängt davon ab, wie das bisherige Distributionsnetzwerk aufgebaut ist und was für Änderungen durch die Omni-Channel-Strategie erwartet werden (Ishfaq et al. 2016, 552). Da über den Online-Handel häufig kleinere Mengen bestellt werden, dafür aber mehr Bestellungen eingehen als bei Lieferungen an das Lager, müssen andere Strategien zur Auftragsabwicklung angewandt werden als bisher. So müssen beispielsweise neue Strategien zur Kommissionierung genutzt werden, um die versprochenen Lieferzeiten trotz der erhöhten Komplexität des Systems einzuhalten (Ishfaq et al. 2016, 544).

3.5.22 Nutzung des Social-Commerce

Die Nutzung des Social-Commerce stellt einen letzten wichtigen Erfolgsfaktor dar, um die Informationssuche vor dem Kauf und die Betreuung nach dem Kauf sicher zu stellen. Das Social-Commerce kann genutzt werden, um Fragen von Konsumenten zu beantworten, Hilfestellungen und Informationen zu den Produkten zu geben und Beschwerden der Konsumenten zu den Produkten entgegen zu nehmen (Dalla Pozza 2014, 1275). Außerdem wird das Social-Commerce von den Kunden genutzt, um Freunde, Kollegen oder andere Nutzer um Meinung oder Hilfe zu bitten. Hierdurch entsteht die sogenannte Value-Co-Creation-Plattform, auf welcher die Konsumenten zum einen Unterstützung vom Anbieter bekommen, auf welcher aber die Konsumenten auch Informationen über sich Preis geben, welche nützlich für den Anbieter sind (Dalla Pozza 2014, 1290).

Die Beschreibungen zu den Erfolgsfaktoren haben noch einmal bestätigt, dass nicht alle der genannten Erfolgsfaktoren umgesetzt werden müssen. So ist es beispielsweise nicht notwendig alle der genannten anbieterseitigen Informationssysteme umzusetzen. Es ist jedoch von Vorteil über das Einsetzen der anbieterseitigen Informationssysteme nachzudenken, je komplexer die Omni-Channel-Strategie wird. Bei einem komplexen System wird der genannte Erfolgsfaktor zu Erfolg führen und somit dem Begriff des Erfolgsfaktors gerecht werden. Ebenso ist es bei den meisten anderen Erfolgsfaktoren. Ob die Beachtung des Erfolgsfaktors notwendig ist, hängt immer davon ab, wie die Eigenschaften des Unternehmens sind und ist deshalb immer von den jeweiligen Anbietern zu entscheiden. Je weiter das Unternehmen bei der Umsetzung der Omni-Channel-Strategie kommt, desto mehr wird es auf die genannten Erfolgsfaktoren eingehen müssen.

3.6 Einteilung der Erfolgsfaktoren in die Supply Chain

Zur besseren Übersicht sollen im Folgenden die Erfolgsfaktoren in die verschiedenen Stufen der Supply Chain einsortiert werden. In der Literatur sind sehr viele verschiedene, komplexe Modelle des Supply Chain Managements vorhanden. In dieser Arbeit sollen zur besseren Übersichtlichkeit nur Stufen der Supply Chain eingebaut werden, welche den Weg der Produkte vom Händler zum Konsumenten beeinflussen.

Dazu sollen die Erfolgsfaktoren zunächst in Front-Office Aktivitäten und Back-Office Aktivitäten eingeteilt werden. Front-Office Aktivitäten stellen dabei Aktivitäten dar, welche in direktem Kontakt mit dem Kunden getätigt werden und somit von den Kunden wahrgenommen werden. Back-Office Aktivitäten sind Aktivitäten, welche nicht vom Kunden gesehen oder wahrgenommen werden (Zomerdijs/de Vries 2007, 110). Safizadeh et al. (2003, 560) definieren die Aktivitäten noch etwas genauer. So stellen die Front-Office Aktivitäten aktive Aktivitäten dar, bei welchem ein direkter Kontakt zum Kunden besteht und somit eine Interaktion stattfindet. Bei den Back-Office Aktivitäten handelt es sich um passiven Kontakt, welchen der Kunde nicht direkt mitbekommt. Zur weiteren Einteilung der Literatur, wird sich an das von Mentzer et al. (2001, 19) entwickelte Modell des Supply Chain Managements gehalten. Dabei wurden die Stufen des Supply Chain Managements ausgelassen, welche für diese Arbeit nicht relevant sind, wie beispielsweise die Stufe ‚Research and Development‘. Übernommen wurden aus dem Modell von Mentzer et al. (2001, 19) die Rubriken: Marketing, Vertrieb, Logistik und die Informationssysteme. Zusätzlich wurden vom Autor dieser Arbeit die Rubriken Service und Eigenschaften des Anbieters mit in das Modell aufgenommen, um alle Erfolgsfaktoren abdecken zu können.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

Die Einteilung der Erfolgsfaktoren kann der Tabelle 8 entnommen werden. Die Front-Office Aktivitäten unterteilen sich dabei in den Vertrieb, das Marketing und den Service. Der Vertrieb fasst dabei alle Faktoren zusammen, welche direkt den Kaufprozess des Konsumenten betreffen. Dazu zählt die angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle, die Verknüpfung der Kanäle, die interne Koordination zwischen den Kanälen, die Einführung zusätzlicher Kontaktpunkte, das angemessene Preisniveau und die Nutzung des Social-Commerce. Zum Marketing gehören die Erfolgsfaktoren, welche der Anbieter nutzt, um den Konsumenten bei seinem Kaufprozess zu beeinflussen. Hierzu gehören die integrierten Aktionen über alle Kanäle und die effektive Nutzung der Werbemöglichkeiten. Die Kategorie des Marketings gehört mit zu den Front-Office Aktivitäten, da auch hier eine direkte Interaktion mit den Konsumenten besteht, da die Erfolgsfaktoren Einfluss auf den Kaufprozess haben und die Konsumenten auf die Aktivitäten des Anbieters reagieren. Außerdem gehört zu den Front-Office Aktivitäten noch die Kategorie, welche alles zum Service beinhaltet. Auch diese Kategorie gehört mit zu den Front-Office Aktivitäten, weil der Kunde Veränderungen bei den Service-Leistungen direkt mitbekommt und weil der Anbieter auch hier die Interaktion mit dem Kunden nutzt um diese optimal zu gestalten. Zu dieser Kategorie gehören die Erfolgsfaktoren Anpassung an die Serviceleistung, Verstehen des Benutzererlebnisses, die komfortable Benutzung der Kanäle und die dauerhafte Erreichbarkeit.

Die Back-Office Aktivitäten unterteilen sich in die Eigenschaften des Anbieters, die Logistik und in die Informationssysteme. Zu den Eigenschaften des Anbieters gehören alle Erfolgsfaktoren, welche der Anbieter in seiner Umgebung oder in seinem eigenen Aufbau beachten muss. Diese Faktoren muss ein Omni-Channel-Anbieter mitbringen, unabhängig von dem Angebot, welches er erbringen möchte. Hierzu gehört das Einbringen von passenden Partnern, die Markt Reife, die Ressourcen-basierten Fähigkeiten und die Anpassung an die Mitarbeiterfähigkeiten. Diese Kategorie gehört mit zu den Back-Office Aktivitäten, weil der Konsument nichts direkt von den Eigenschaften des Anbieters bei seinem Einkauf wahrnimmt. Die Eigenschaften des Anbieters nehmen nur passiven Einfluss auf den Kunden, wenn die Erfolgsfaktoren nicht optimal auf die Omni-Channel-Strategie angepasst wurden. Zu der Kategorie der Logistik gehören das Rückgabemanagement, das Transportmanagement und das Lagerhaltungsmanagement. Auch die Kategorie der Logistik gehört mit zu den Back-Office-Aktivitäten, da diese Aktivitäten alleine vom Anbieter beeinflusst werden. Der Kunde nimmt zwar wahr, wie die Erfolgsfaktoren der Kategorie Logistik umgesetzt wurden, beeinflusst diese jedoch nicht. Die Kunden nehmen diese Aktivitäten nur passiv wahr. Auch die letzte Kategorie der Informationssysteme gehört mit zu den Back-Office Aktivitäten da auch diese Kategorie nur passiv vom Kunden wahrgenommen wird. Zu der Kategorie gehören die Erfolgsfaktoren Kundenseitiges Informationssystem, Anbieterseitiges Informationssystem und schlussendlich die Dokumentation der Leistungsentwicklung.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

Front-Office Aktivitäten	Vertrieb	Angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle
		Verknüpfung der Kanäle
		Interne Koordination zwischen den Kanälen
		Einführung zusätzlicher Kontaktpunkte
		Angemessenes Preisniveau
		Nutzung des Social-Commerce
	Marketing	Integrierte Aktionen über alle Kanäle
		Effektive Nutzung der Werbemöglichkeiten
	Service	Anpassung an die Serviceleistung
		Verstehen des Benutzererlebnisses
Komfortable Benutzung der Kanäle		
Dauerhafte Erreichbarkeit		
Back-Office Aktivitäten	Eigenschaften des Anbieters	Einbinden von passenden Partnern
		Markt Reife
		Ressourcen-basierte Fähigkeiten
		Anpassung der Mitarbeiterfähigkeiten
	Logistik	Rückgabemanagement
		Transportmanagement
		Lagerhaltungsmanagement
	Informationssysteme	Kundenseitiges Informationssystem
		Anbieterseitiges Informationssystem
Dokumentation der Leistungsentwicklung		

Tabelle 8: Einteilung der Oberkategorien in Front- und Back-Office Aktivitäten

3.7 Ergebnis der Literaturrecherche

Das dritte Kapitel hat sich mit der ersten Forschungsfrage befasst. Hierbei sollten die Erfolgsfaktoren hergeleitet werden, welche der Einzelhandel mitbringen muss, um das Omni-Channel-Retailing optimal zu nutzen.

Die Abbildung 6 gibt Aufschluss darüber, wie häufig ein Erfolgsfaktor in der Literatur genannt wurde. Hieraus kann vermutet werden, dass die Erfolgsfaktoren, welche am häufigsten genannt wurden, jene sind, welche am wichtigsten sind. Wenn beispielsweise eine Grenze bei einer Anzahl von acht Literaturquellen je Erfolgsfaktor gezogen wird, so kann gesagt werden, dass gemäß der Literatur die folgend genannten Erfolgsfaktoren die wichtigsten bei der optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings sind: Angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle; Interner Koordination zwischen den Kanälen; Anpassung an die Serviceleistung; Komfortable Benutzung der Kanäle; das Lagerhaltungsmanagement und an erster Stelle liegt das anbieterseitige Informationssystem.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

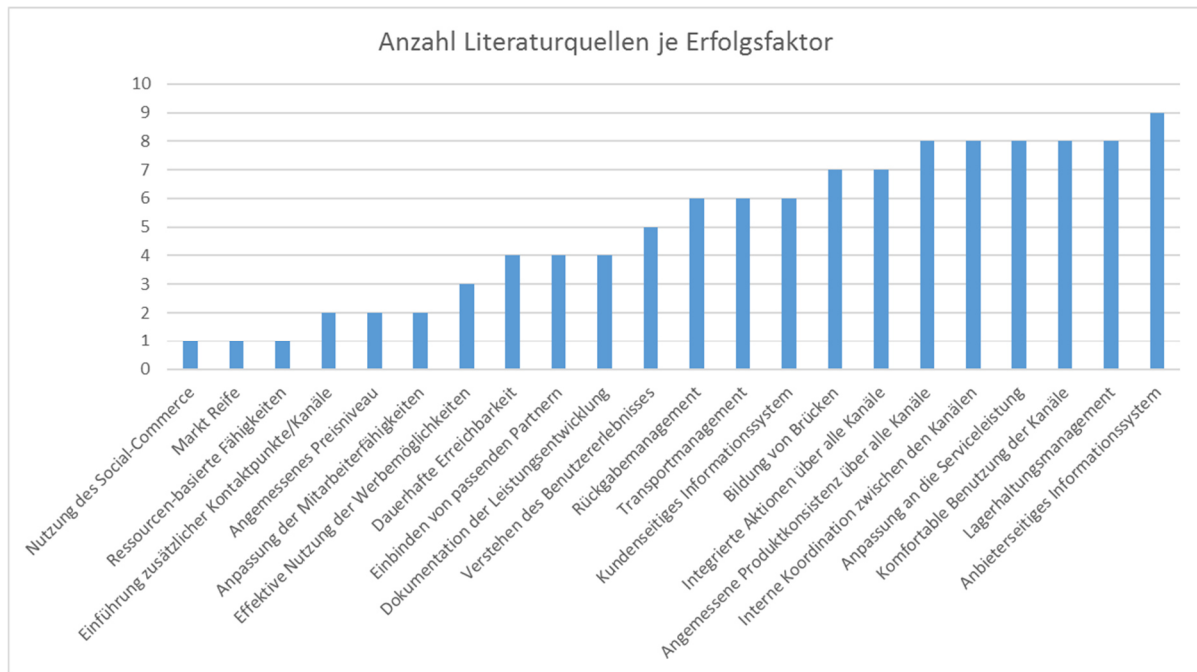


Abbildung 6: Anzahl Literaturquellen je Erfolgsfaktor

Es kann davon ausgegangen werden, dass wenn ein Unternehmen als Ziel hat das Omni-Channel-Retailing in die Unternehmensstrategie einzubinden, diese sechs genannten Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle spielen. Besonders die Einbindung eines anbieterseitigen Informationssystems ist bei der Umsetzung des Omni-Channelings erforderlich, weil das Management des Unternehmens immer komplexer wird, je mehr Absatzkanäle in die Verkaufsstrategie eingebunden werden.

Trotz allem soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass die hier ermittelten Erfolgsfaktoren nicht zwingend notwendig sind, um das Omni-Channeling optimal zu nutzen. Die Literaturrecherche hat ergeben, dass je nachdem, wie das Unternehmen aufgestellt ist, die genannten Faktoren zum Erfolg des Omni-Channel-Retailings führen, aber nicht zwingend umgesetzt werden müssen.

Durch die Einteilung der Erfolgsfaktoren in die verschiedenen Stufen der Supply Chain, können auch Zusammenhänge zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren erkannt werden. So zeigt beispielsweise die Kategorie Vertrieb, dass die Konsistenz einen sehr wichtigen Punkt im Omni-Channeling darstellt. Es muss darauf geachtet werden, dass eine Konsistenz der Produkte zwischen den Kanälen besteht, das Preisniveau angepasst wird und dass auch die Kanäle untereinander verknüpft werden müssen, um ein konsistentes Bild zu schaffen. Die Konsistenz zwischen den Kanälen kann durch die Kategorie des Marketings beeinflusst werden, indem über alle Kanäle integrierte Aktionen geschaltet werden. Somit kann der Anbieter dem Kunden alle Facetten seines Unternehmens aufzeigen und trotzdem eine Konsistenz präsentieren.

Auch bei der Kategorie des Service sind Zusammenhänge zu erkennen. Hier führt das Verstehen des Benutzererlebnisses erst dazu, dass die Serviceleistung optimal an die Präferenzen des Kunden angepasst werden können. Weiterführend kann erst eine komfortable Benutzung der Kanäle erreicht werden, wenn die Serviceleistung angepasst wurde. Bei diesem Beispiel wird ersichtlich, dass die verschiedenen Erfolgsfaktoren häufig auch einen Einfluss auf andere Erfolgsfaktoren haben und somit nicht getrennt betrachtet werden können.

3 Ableitung der Erfolgsfaktoren zur optimalen Umsetzung des Omni-Channel-Retailings

Die Anlage 1 zeigt abschließend zu diesem Kapitel noch einmal die einzelnen Erfolgsfaktoren, deren Einteilung in die verschiedenen Stufen der Supply Chain, die Einteilung in die Front-Office und die Back-Office Aktivitäten und die Literaturangaben zu den Erfolgsfaktoren.

3.8 Zwischenfazit

Das dritte Kapitel dieser Arbeit hat sich mit der ersten Forschungsfrage beschäftigt, in welcher ermittelt werden sollte, welche Erfolgsfaktoren ein Unternehmen mitbringen muss, um das Omni-Channel-Retailing optimal zu nutzen.

Hierbei hat sich gezeigt, dass sich die Literatur viel mit der Thematik der Multi-Kanal-Systeme auseinandersetzt. Innerhalb der Literatur konnten 22 Erfolgsfaktoren aufgedeckt werden, welche innerhalb der für diese Arbeit relevanten Literatur genannt wurden. Ersichtlich wurde hierbei auch, dass einige der ermittelten Faktoren häufiger in der Literatur genannt wurden als andere. Geschlossen werden kann daraus, dass vermutlich die häufiger genannten Faktoren relevanter für die optimale Umsetzung sind, als die seltener genannten Erfolgsfaktoren.

Interessant ist an dieser Stelle nun zu sehen, wie das Omni-Channel-Retailing in der Praxis umgesetzt wird. Hierdurch könnte dann genauer ermittelt werden, welche Faktoren einen schwerwiegenden Einfluss auf den Erfolg einer Omni-Channel-Strategie haben und welche in der Literatur genannten Faktoren eventuell gar keinen Einfluss haben. Eine solche Untersuchung könnte am einfachsten über Interviews innerhalb von Unternehmen ermittelt werden, dessen Verkaufsstrategie das Omni-Channeling einbindet. Da jedoch nur ein begrenzter Rahmen für diese Arbeit zur Verfügung steht, soll in dieser Arbeit nicht ermittelt werden, welche Erfolgsfaktoren die Unternehmen in der Praxis als wichtig erachteten. Da die Literaturrecherche gezeigt hat, dass die Anzahl an Literatur zu Multi-Kanal-Systemen über die Jahre angestiegen ist, soll im weiteren Verlauf der Fokus auf die größten Einzelhandelsunternehmen weltweit gelegt werden und die Tatsache, ob diese das Omni-Channeling überhaupt nutzen. Dazu sollen im Folgenden die Bestandteile des Omni-Channelings genutzt werden, welche in Kapitel 2.2 hergeleitet wurden.

4 Umsetzung des Omni-Channel-Retailings in der Praxis

Nachdem im vorherigen Kapitel die Erfolgsfaktoren hergeleitet und somit die erste Forschungsfrage beantwortet wurde, gilt es in diesem Kapitel herauszufinden, wie das Omni-Channel-Retailing in der Praxis umgesetzt wird. Wie bereits in Kapitel 3.8 erläutert, soll hierbei ermittelt werden, ob das Omni-Channeling überhaupt umgesetzt wird und wenn ja, welche Komponenten genutzt werden. Dazu wird in diesem Kapitel ein Benchmarking der größten Einzelhandelsunternehmen weltweit durchgeführt. Hierbei wurden die größten Unternehmen weltweit gewählt, da diese Unternehmen am erfolgreichsten sind und somit ermittelt werden kann, ob das Omni-Channeling zum Erfolg beiträgt.

4.1 Die größten Unternehmen des Einzelhandels

Die Größe eines Unternehmens kann auf verschiedene Arten gemessen werden. Dabei kann die Größe eines Unternehmens an der Mitarbeiteranzahl, dem Gewinn oder an weiteren Messgrößen gemessen werden. In dieser Arbeit wird als Indikator für die Größe eines Unternehmens, wie in der Studie von Hassel et al. (2000, o.S.), dessen Umsatz mit denen anderer Unternehmen verglichen. Als Maßstab wurde hierbei das Fiskaljahr 2014 genommen, da diese die aktuellsten Daten sind.

Zunächst sollen die größten Unternehmen des Einzelhandels aufgezählt werden. Eine Studie von Deloitte (2016, 12) listet die 250 größten Einzelhändler vom Jahr 2014 auf und analysiert diese. Da in dieser Arbeit nicht alle 250 größten Einzelhandelsunternehmen untersucht werden können, wurde sich dazu entschlossen lediglich die zehn größten Einzelhändler genauer zu betrachten. Als Grundlage für das Ranking der Unternehmen wurde das Fiskaljahr 2014 genommen und dabei wurde mit Daten gearbeitet, welche öffentlich verfügbar waren (Deloitte 2016, 4). Das Ranking wurde am Umsatz gemessen, sodass das Unternehmen auf dem ersten Platz des Rankings den größten Umsatz in 2014 ausgewiesen hat. Aufgrund des Umfangs dieser Liste, werden im Folgenden nur die wichtigsten Funde der Studie aufgenommen.

Tabelle 9 zeigt die zehn größten Einzelhändler weltweit auf. Insgesamt kommen fünf der größten Einzelhändler aus den Vereinigten Staaten von Amerika, drei aus Deutschland und jeweils ein Unternehmen aus Frankreich und dem Vereinigtem Königreich. Der größte Einzelhändler weltweit ist Wal-Mart Stores Inc. mit einem Umsatz von 485.651 Millionen US \$ im Fiskaljahr 2014. Insgesamt weisen die Top 10 Unternehmen einen Gesamtumsatz von 1.339.267 Millionen US \$ im Fiskaljahr 2014 auf. Das entspricht 29,9% des Gesamtumsatzes aller 250 in der Studie aufgenommenen Einzelhändler.

Ranking	Name der Firma	Herkunftsland	FY 2014 Umsatz (US\$M)	FY 2014 Umsatzwachstum	Anzahl vertretene Länder
1	Wal-Mart Stores Inc.	US	485.651	2,00%	28
2	Costco Wholesale Corporation	US	112.640	7,10%	10
3	The Kroger Co.	US	108.465	10,30%	1
4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Germany	102.694	7,20%	26
5	Tesco PLC	UK	99.713	-2,10%	13
6	Carrefour S.A.	France	98.497	-0,30%	3
7	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	86.470	6,60%	17
8	Metro Ag	Germany	85.570	-4,00%	32
9	The Home Depot Inc.	US	83.176	5,50%	4
10	Walmart Co.	US	76.392	5,80%	2
Top 10			1.339.267	3,20%	
Top 250			4.478.205	4,30%	

Tabelle 9: Die zehn größten Einzelhändler weltweit
Quelle: Deloitte 2016, 23

Als weitere Informationen zu den Unternehmen ist es interessant zu wissen, welcher Betriebsform des Einzelhandels die zehn größten Unternehmen angehören. Tabelle 10 gibt einen Überblick über die Zuordnung der Unternehmen zu den verschiedenen Betriebsformen. Zum Verständnis seien hier kurz die aufgeführten Betriebsformen des Einzelhandels und deren Abgrenzung erläutert.

Ein Supermarkt bietet dem Kunden Nahrungs- und Genussmittel, Frischwaren und Haushaltswaren, so genannte Güter des täglichen Bedarfs. Die Verkaufsfläche eines Supermarktes beträgt mindestens 400 Quadratmeter (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, 47). Die Standorte von Supermärkten sind bevorzugt in Städten oder Vororten mit der Ausrichtung zu Wohngebieten und Supermärkte sind von der Ausstattung attraktiv gestaltet (Liebmann/Zentes 2001, 379). Discounter sind daran erkennbar, dass sie Waren anbieten, welche zu niedrigen Preisen verkauft werden und zu den schnelllebensdrehenden, also häufig gekauften Produkten gehören. Die Verkaufsfläche liegt in der Regel zwischen 200 und 600 Quadratmetern (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, 49). Häufig sind Discounter an den Rändern der Städte angesiedelt und die Ausstattung des Discounters ist einfach gehalten (Liebmann/Zentes 2001, 383). Der Selbstbedienungsgroßhandel oder auch SB-Warenhaus genannt ist ein großflächiger Einzelhandelsbetrieb. Das Sortiment ist hauptsächlich auf Lebensmittel ausgerichtet, es werden jedoch auch Non-Food Artikel verkauft. Angesiedelt ist der Selbstbedienungsgroßhandel meist an verkehrsorientierten, kostengünstigen Standorten. Die Mindestgröße der Verkaufsfläche liegt zwischen 3.000 und 5.000 Quadratmetern (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, 47). Ein Hypermarkt hat eine Verkaufsfläche zwischen 5.000 und 15.000 Quadratmetern. Das Sortiment umfasst zwischen 30.000 bis 80.000 Artikeln und ist damit sowohl breit als auch tief. Die Produkte reichen von Markenprodukten hin zu Handelsmarken und Preise der Produkte ähneln denen von Discountern (Pietersen/Schrahe 2008, 226). Fachmärkte haben ein Sortiment, welches auf einen bestimmten Bedarfsbereich oder eine Zielgruppe ausgerichtet ist. Im Markt herrscht vorwiegend Selbstbedienung und die Präsentation der Waren ist übersichtlich gestaltet (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, 43). Die Preise von Fachmärkten sind niedrig bis mittelpreislich (Liebmann/Zentes 2001, 392).

Unternehmen	Betriebsform des Einzelhandels
Wal-Mart Stores Inc.	Hypermarkt
Costco Wholesale Corporation	Selbstbedienungsgroßhandel
The Kroger Co.	Supermarkt
Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Discounter
Tesco PLC	Hypermarkt
Carrefour S.A.	Hypermarkt
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Discounter
Metro Ag	Selbstbedienungsgroßhandel
The Home Depot Inc.	Fachmarkt (Bau- und Heimwerkermarkt)
Walgreen Co.	Fachmarkt (Drogeriemarkt)

Tabelle 10: Betriebsformen des Einzelhandels der zehn größten Einzelhändler weltweit

Quelle: Deloitte 2016, 12

Neben den Fakten zu den zehn größten Einzelhändlern weltweit, sollen auch eine Zusammenfassung der insgesamt 250 größten Einzelhändler gegeben werden. Tabelle 11 fasst die wichtigsten Daten zu den 250 größten Einzelhändlern zusammen. Da aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht alle Einzelhändler einzeln beschrieben werden sollen, wurden diese in die Bereiche Afrika/Mittlerer Osten, Asien in der Pazifik Region, Europa, Latein Amerika und Nord Amerika zusammengefasst. Die Einteilung der Unternehmen in die verschiedenen Bereiche wurde dabei bereits von Deloitte (2016) wie beschrieben vorgenommen und lediglich so in diese Arbeit übernommen. Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass mit 93 Einzelhändlern, die meisten der größten Einzelhändler aus Europa kommen. Aus Nord Amerika kommen insgesamt 87 der größten Unternehmen, wodurch Europa und Nord Amerika zusammen 72% der Gesamtanzahl aller größten Unternehmen weltweit abdecken. Trotz der geringeren Anzahl an Unternehmen trägt Nord Amerika mit 44,7% des Gesamtumsatzes deutlich mehr Umsatz dazu bei als Europa, woraus geschlossen werden kann, dass Nord Amerika zwar weniger Unternehmen unter den 250 größten Einzelhändlern weltweit hat, diese jedoch einen höheren Umsatz bringen in Vergleich zu den Ländern in Europa.

	Anzahl der Unternehmen	% an Gesamtanzahl der Unternehmen	% am Gesamtumsatz
Top 250	250	100%	100%
Afrika/Mittlerer Osten	8	3,20%	1,20%
Asien Pazifik	53	21,20%	13,50%
Europa	93	37,20%	38,90%
Latein Amerika	9	3,60%	1,60%
Nord Amerika	87	34,80%	44,70%

Tabelle 11: Aufteilung der 250 größten Einzelhändler auf die verschiedenen Regionen

Quelle: Deloitte 2016, 24

Durch diese kurze Übersicht zu den größten Einzelhändlern weltweit, sind zunächst nur grobe Überblicke zu den Unternehmen präsentiert worden. Das nachfolgende Kapitel befasst sich genauer mit der Analyse der Unternehmen und wird auf eine Auswahl von Einzelhändlern genauer eingehen, um die Umsetzung des Omni-Channelings zu analysieren.

4.2 Benchmarking der größten Einzelhandelsunternehmen

Um im weiteren Verlauf die zehn größten Einzelhändler weltweit analysieren zu können, muss zunächst eine geeignete Analysemethode gefunden werden. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde hierbei das Benchmarking als Analysetool ausgewählt.

Ein Benchmark ist eine Vergleichsgröße, welche anzeigt, welche Leistung in einem bestimmten Kriterium von einem bestimmten Untersuchungsobjekt erreicht werden kann. Demnach soll durch das Benchmark eine Messlatte ermittelt werden, an welcher sich andere Unternehmen messen können. Durch diese Methode wird ein kriteriengebundener Vergleich zwischen Untersuchungsobjekten durchgeführt, mit dessen Ergebnis von den Besten gelernt werden kann. (Töpfer 1997, 3). Eine Benchmarking-Studie zeichnet sich dadurch aus, dass die innerbetrieblichen Abläufe von Unternehmen miteinander verglichen werden. Durch den Vergleich werden dann die Aspekte erarbeitet, welche einen Einfluss auf den Gesamterfolg haben (Shetty 1993, 40; Watson 1993, 66).

Auf den ersten Blick erscheint ein Benchmarking für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht geeignet, da normalerweise der Vergleich zwischen einem eigenen Unternehmen und einem anderen Unternehmen gezogen wird. In Falle dieser Arbeit soll der Vergleich zwischen rein externen Unternehmen gemacht werden. Ein Benchmarking wird in dieser Arbeit trotzdem als beste Methode gesehen, um herauszufinden, wie die größten Einzelhändler weltweit das Omni-Channeling handhaben, weil es die besten Methoden und Verfahren aufdeckt, welche die Unternehmen zu Spitzenleistungen führen (Mertins/Kohl 2009, 19). Demnach handelt es sich in dieser Arbeit um ein Best-in-Class Benchmarking, bei welchem die größten Unternehmen im Hinblick auf ihre Omni-Channel-Strategie verglichen werden. Hierbei wird jedoch nicht davon ausgegangen, dass die untersuchten Einzelhändler das Omni-Channeling optimal umsetzen, sondern die größten oder auch erfolgreichsten Unternehmen, hier als Best-in-Class beschrieben, werden hinsichtlich ihrer Omni-Channel-Strategie untersucht.

In dieser Arbeit wird lediglich ein Teil des Benchmarkings durchgeführt, weil nur der vergleichende Teil des Benchmarkings relevant ist. Die interne Analyse, die Maßnahmen und die Umsetzung, die nach Mertins/Kohl (2009, 43) mit zur Vorgehensweise des Benchmarkings gehören, werden nicht durchgeführt. Zur Beantwortung der Forschungsmethode ist lediglich der vergleichende Teil des Benchmarkings interessant.

Die Vergleichsphase des Benchmarkings befasst sich mit:

- der Auswahl der zu vergleichenden Unternehmen,
- der Auswahl der Kriterien, anhand welcher die Unternehmen verglichen werden sollen,
- der Datenerhebung bei den zu vergleichenden Unternehmen,
- der Durchführung des Vergleichs,
- der Bewertung der Ergebnisse und
- der Ermittlung für die Ursache für die Unterschiede (Mertins/Kohl 2009, 50; Ahmed/Rafiq 1998, 231).

Um das Benchmarking nun im Folgenden auf diese Arbeit anwenden zu können, sollen in den nächsten Kapiteln zunächst die zu vergleichenden Unternehmen ausgewählt werden.

4.2.1 Auswahl der zu vergleichenden Unternehmen und der Vergleichskriterien

In Kapitel 4.1 wurden bereits die zehn größten Unternehmen weltweit vorgestellt. Diese zehn Unternehmen werden im Nachfolgenden in das Benchmarking einbezogen. Dabei soll untersucht werden, ob die genannten Unternehmen das Omni-Channeling umsetzen und wenn ja in welchem Umfang.

Eine weitere Eingrenzung der zu untersuchenden Unternehmen erfolgt dadurch, dass nur die, der vorherigen zehn größten Unternehmen aufgenommen werden, welche auch im Online-Handel einen hohen Umsatz erzielen. Diese Eingrenzung ist sinnvoll, da im Kapitel 2 bereits hergeleitet wurde, dass der Online-Handel einen wichtigen Teil des Omni-Channelings darstellt. Deloitte (2016, 36-37) stellen in Ihrer Studie bereits die fünfzig Einzelhändler dar, welche am erfolgreichsten den Online-Handel nutzen. Somit werden im nächsten Schritt der Auswertung nur die Unternehmen in die weitere Untersuchung aufgenommen, welche auch in der Liste der Top 50 Online-Händler von Deloitte (2015, 36-37) sind.

Lediglich sechs der zehn Unternehmen sind in der Liste der 50 Top Online-Händler gelistet worden. Somit fallen die Unternehmen The Kroger Co., Schwarz Unternehmenstreuhand KG, Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG und die Walgreen Co. aus der Stichprobe der zu untersuchenden Unternehmen raus. Tabelle 12 zeigt die sechs Unternehmen, welche sowohl in der Liste der 250 größten Unternehmen weltweit, als auch in der Liste der 50 Top Online-Händler weltweit aufgelistet wurden. Wal-Mart Stores Inc. wurde in der Liste der 50 Top Online-Händler mit einem Umsatz des Online-Handels von 12.200 Millionen US \$ auf Platz vier des Rankings eingestuft und hat damit den höchsten Platz der zehn größten Einzelhändler weltweit erreicht. Interessant ist bei der Tabelle außerdem zu sehen, wie viel Prozent des Gesamtumsatzes der Online-Handel bringt. Den höchsten Anteil hat hier The Home Depot Inc. mit 4,5% des Gesamtumsatzes. So wird ersichtlich, dass die größten Einzelhändler weltweit nur einen geringen Teil ihres Umsatzes aus dem Online-Handel ziehen.

Ranking der 50 größten Online-Händler	Ranking der 250 größten Einzelhändler	Name des Unternehmens	FY 2014 Umsatz des Online-Handels (US\$M)	%-Satz des Online Umsatzes vom Gesamtumsatz
4	1	Wal-Mart Stores Inc.	12.200	2,50%
6	5	Tesco PLC	6.504	6,50%
11	9	The Home Depot Inc.	3.765	4,50%
16	2	Costco Wholesale Coreporation	3.000	2,70%
31	8	Metro Ag	2.036	2,40%
36	6	Carrefour S.A.	1.728	1,80%

Tabelle 12: Schnittmenge der 250 größten Einzelhändler und der 50 größten Online-Händler
Quelle: Deloitte 2016, 36-37

Die Metro AG, welche als Metro Group im Außenauftritt bezeichnet wird, vereint die Marken Metro Cash & Carry, die Elektrofachmärkte Media Markt, Saturn und Redcoon und die Real SB-Warenhäuser (Metro Group 2016a, o.S.). Da aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht alle zugehörigen Marken untersucht werden können, jedoch nur eine Untersuchung aller Marken ein repräsentatives Bild gibt, wurde die Metro Ag aus der Untersuchung ausgeschlossen. Carrefour S.A. ist ein französisches Unternehmen. Da das Unternehmen keine Standorte in deutschsprachigen oder englischsprachigen Ländern hat, wurde es ebenso wie die Metro AG als Untersuchungsobjekt ausgeschlossen. Durch die Standorte in anderssprachigen Ländern,

wird von Carrefour S.A. keine Kundenwebseite in englischer oder deutscher Sprache zur Verfügung gestellt und somit können die erforderlichen Informationen nicht gesammelt werden (Carrefour 2016, o.S.). Zudem sind beide Unternehmen im Ranking der 50 größten Online-Händler auf Platz 31 und 36 und demnach nicht besonders interessant für die Analyse im Omni-Channeling.

Aufgrund dessen werden im weiteren Verlauf lediglich die größten vier Online-Händler weltweit auf ihre Omni-Channel-Strategie untersucht und in das Benchmarking einbezogen. Es wird sich bei der Reihenfolge der Unternehmen im weiteren Verlauf am Ranking der 50 größten Online-Händler orientiert, da es in dieser Arbeit hauptsächlich um die mit dem Online-Handel verbundenen Tätigkeiten geht. Demnach belegt Wal-Mart Stores Inc. den ersten Platz im Ranking dieser Arbeit und die Costco Wholesale Coreporation den vierten Platz. Im nächsten Schritt gilt es die Kriterien festzulegen, anhand welcher die Einzelhändler verglichen werden sollen.

Die in Kapitel 3 ermittelten Erfolgsfaktoren sind als Kriterien für das Benchmarking schlecht geeignet, da dafür erforderlichen Informationen nicht ohne Interview mit den entsprechenden Mitarbeitern der Unternehmen gewonnen werden können. Aufgrund dessen soll das Benchmarking dieser Arbeit in Anlehnung an die Arbeit von Galipoglu (2014) erfolgen. Galipoglu (2014) vergleicht ebenso wie diese Arbeit Unternehmen anhand eines Benchmarkings. Der Fokus bei der Auswahl der Unternehmen lag hier jedoch im deutschen Raum, sodass die größten Unternehmen weltweit nicht untersucht wurden. Außerdem wurde das Benchmarking dazu genutzt Omni-Channel-Aktivitäten herzuleiten, was in dieser Arbeit schon in Kapitel 3 durch die Literaturanalyse gemacht wurde. Das Benchmarking in dieser Arbeit soll dazu genutzt werden, herauszufinden, ob die größten Unternehmen weltweit das Omni-Channeling nutzen und wenn ja, welche Teilkomponenten sie nutzen. Deshalb wird in dieser Arbeit das Benchmarking ebenso anhand der SoLoMo-Vernetzung durchgeführt werden, da die SoLoMo-Vernetzung ein Teil des Omni-Channelings ist. Somit sollen in dieser Arbeit ebenso wie bei Galipoglu (2014) die Unternehmen anhand der in Kapitel 2.2.3, 2.2.4 und 2.2.5 beschriebenen Bereiche des Social-Commerce, des Local-Commerce und des Mobile-Commerce untersucht werden. Als Kriterien werden dabei die Bestandteile genutzt, welche bereits in den jeweiligen Unterkapiteln beschrieben wurden. Ausgeschlossen werden hierbei jedoch die mobile Kundenadressierung und das location-basierte Advertising, da diese Kategorien lediglich untersucht werden können, wenn man Nutzer des Angebotes von den Unternehmen ist. Somit wurden in dieser Arbeit nur die Kriterien einbezogen, welche über die Recherche im Internet bewertet werden können und keinen Download von Apps oder eine direkte Nutzung des Angebotes der Unternehmen erfordern.

Galipoglu (2014) nutzt in seiner Arbeit deutlich mehr Unterpunkte zur Untersuchung der Unternehmen. In dieser Arbeit geht es jedoch nicht darum herauszufinden, wie viele verschiedene Merkmale des Omni-Channelings die größten Unternehmen weltweit nutzen, sondern darum zu erfahren, ob sie das Omni-Channeling einzubinden und es soll in kleinen Zügen skizziert werden, wie sie das Omni-Channeling umsetzen.

Tabelle 13 gibt an, anhand welcher Teilbereiche die sechs Unternehmen im weiteren Verlauf untersucht werden. Die Eigenschaften der Kriterien können in den jeweiligen Unterkapiteln von Kapitel 2 nachgelesen werden.

Mobile-Commerce	Social-Commerce	Local-Commerce
Mobile -Shopping Webseite	Blogs	Lokale Suche
Mobile-Shopping Apps	Videoportale	Indoor-Navigation
QR-Scan-Retail	Foren	Location-Based-Netzwerke
	Communities	

Tabelle 13: Auflistung der Vergleichskriterien

4.2.2 Datenerhebung

Nachdem die zu vergleichenden Unternehmen und die Kriterien, anhand welcher diese miteinander verglichen werden sollen, festgelegt wurden, folgt nun der dritte Schritt der Vergleichsphase des Benchmarkings. In diesem Unterkapitel wird die Datenerhebung genauer dargestellt. Die wichtigsten Angaben zu den vier Unternehmen wurden bereits in Tabelle 9 aufgelistet. Um angeben zu können, ob die Unternehmen die ausgewählten Kriterien in ihre Unternehmensstrategie eingebunden haben, wurde zunächst nach deren Webseite gesucht. Von dort aus gibt es häufig einen Verweis zu den Tools des Omni-Channelings, welche die Unternehmen nutzen. Um zusätzliche Informationen zu den Unternehmen finden zu können, wurde im Internet nach verschiedenen Tools in Verbindung mit dem Unternehmen gesucht und die Ergebnisse wurden mit in die Datenerhebung aufgenommen.

Wal-Mart Stores Inc.

Das Unternehmen Wal-Mart ist sehr gut im Mobile-Commerce aufgestellt. Wenn man über sein mobiles Telefon nach dem Unternehmen sucht, wird die Webseite automatisch an das mobile Format angepasst. Somit bindet das Unternehmen die Mobile-Shopping Webseite in seine Verkaufsstrategie mit ein. Zudem können Kunden von Wal-Mart die Wal-Mart Mobile-App nutzen, um unterwegs noch leichter auf Produkte oder Angebote des Unternehmens zugreifen zu können (Walmart 2016a, o.S.). Auch der QR-Scan wird von Walmart angeboten, um beispielsweise das Bezahlen mit dem Handy zu ermöglichen. Der Kunde kann seine Waren im stationären Einzelhandel einkaufen und an der Kasse über die Mobile-Shopping App mit Hilfe des QR-Code Scans bezahlen (Walmart 2016b, o.S.).

Auch im Social-Commerce nutzt Wal-Mart sehr viele Möglichkeiten, welche das Omni-Channeling bietet. In der Rubrik der Blogs, hat Wal-Mart einen eigenen Corporate Blog, auf welchem das Unternehmen seine Kunden über aktuelle Themen informiert (Walmart 2016c, o.S.). Zudem bietet Wal-Mart einen eigenen Karriereblog an, auf welchem sich Interessierte über die Jobmöglichkeiten von Wal-Mart durch Erfahrungsaustausch und Einblicke informieren können (Walmart 2016d, o.S.). Auch die Plattform Twitter wird von Wal-Mart abgedeckt. Auch auf dieser Art der Microblogs werden von Wal-Mart kurze aktuelle Informationen und Neuigkeiten an den Kunden weitergegeben (Twitter 2016a, o.S.). Außerdem gibt es zu Wal-Mart eine Reihe Watchblogs, welche nicht vom Unternehmen selbst betrieben werden. Auch in Videoportalen ist Wal-Mart vertreten. Auf YouTube hat Wal-Mart eine eigene Seite, auf welcher das Unternehmen durch Videos Werbung für besondere Angebote oder Produkte macht (YouTube 2016a, o.S.). Ein weiterer Bestandteil der Social-Commerce Strategie von Wal-Mart ist die Nutzung von Foren. Auch hier gibt es viele verschiedene Webseiten, auf welchen sich die Kunden über Produkte und Probleme austauschen können. Als Beispiel gibt es das Forum Topix, auf welchem sich die Kunden von Wal-Mart viel austauschen. Dabei geht auch Walmart selber auf die Fragen der Kunden ein, aber auch die Kunden untereinander tauschen sich aus (Topix 2016a, o.S.). Bei den Communities deckt Wal-Mart fast die komplette Auswahl an Möglichkeiten ab. Auf der Unternehmenswebseite verweist Wal-Mart auf

die Plattform Facebook, Instagram und Pinterest, auf welchen sich das Unternehmen jeweils präsentiert und auch auf aktuelle Ereignisse hinweist (Facebook 2016a, o.S.; Instagram 2016a, o.S.; Pinterest 2016a, o.S.).

In der Rubrik des Local-Commerce bietet Wal-Mart zu einen die Lokale Suche an. Hier besteht für den Kunden zum einen die Möglichkeit über die Mobile-App, wie auch im normalen Webbrowser nach Standorten zu suchen. Dabei werden aktuelle Angebote des Standortes angezeigt und es besteht die Möglichkeit nach Produkten zu suchen, um deren Verfügbarkeit abzufragen. Dabei kann zum einen nach Läden in der Umgebung sowie auch nach Postleitzahlbereichen gesucht werden (Walmart 2016e, o.S.). Eine Art der Indoor-Navigation wurde von Wal-Mart in die App eingebunden, indem digitale Karten der verschiedenen Geschäfte des Unternehmens nutzbar gemacht wurden. Auf diese Weise können die Kunden mit Hilfe ihres mobilen Endgerätes genau sehen, wo sich das gewünschte Produkt im Geschäft befindet (USATODAY 2016, o.S.). Auch die Location-Based-Netzwerke werden sehr intensiv von den Kunden genutzt. Der Facebookauftritt von Wal-Mart zeigt, dass viele Kunden angeben, dass sie sich in einem Wal-Mart Store befinden und es besteht für den Kunden auch seine Erlebnisse oder sein Feedback mit anderen zu teilen. Teilweise werden auch Fotos der Kunden mit Produkten oder dem Markt an sich auf der Facebookseite von Wal-Mart veröffentlicht (Facebook 2016a, o.S.).

Tesco PLC

Auch das Unternehmen Tesco nutzt das Mobile-Commerce. Je nachdem, ob man mit dem stationären PC oder mit dem mobilen Telefon auf die Webseite von Tesco zugreift, wird das Format sofort an das jeweilige Gerät angepasst. Somit kann gesagt werden, dass Tesco das Tool der Mobilen – Shopping Webseite nutzt. Zudem bietet Tesco seinen Kunden neben der Suche über einen Internetbrowser auch die Möglichkeit direkt über eine Mobile-Shopping App auf die Webseite des Unternehmens zuzugreifen. Diese Mobile-Shopping Apps sind sowohl für iPhone Nutzer, Android-Nutzer, oder auch Tablet-Nutzer individuell verfügbar (Tesco 2016a, o.S.). Der QR-Scan-Retail wird von Tesco sehr intensiv genutzt. Beispielsweise wurde in Südkorea ein virtueller Supermarkt in einem U-Bahnhof installiert, in welchem die Kunden während der Wartezeit Produkte einkaufen können. Der Einkauf funktioniert so, dass die Kunden den QR-Code mittels Smartphone scannen, auf ihrem Handy genauere Informationen zu dem Produkt einsehen können und die gewünschten Produkte anschließend über das Smartphone bestellen können. Die Lieferung der Produkte erfolgt dann direkt an die Haustür des Kunden (Zeit Online 2016, o.S.).

Auch in der Rubrik des Social-Commerce bietet Tesco seinen Kunden viele verschiedene Möglichkeiten. Das Tool der Blogs wird von Tesco zum Beispiel in Form von mehreren Corporate Blogs genutzt. Es gibt beispielsweise einen Blog zu Lebensmitteln, einen zu verschiedenen Themen, welche den Haushalt betreffen und einen für die Nutzung der Bank-Optionen. Auf diesen Blogs veröffentlicht zum einen Tesco Neuigkeiten zu den Produkten oder Ideen, wie diese genutzt werden können, aber die Blogs bieten den Kunden auch die Möglichkeit ihre Erfahrungen mit den Produkten zu veröffentlichen oder auch Fragen an Tesco zu stellen (Tesco Real Food 2016, o.S.; Tesco Living 2016, o.S.; Tesco Bank 2016, o.S.). Zudem gibt es einige Watchblogs zu Tesco, wie beispielsweise Cisco Blogs, auf welchen Außenstehende über das Unternehmen diskutieren (Cisco Blog 2016, o.S.). Außerdem nutzt Tesco den Microblog Twitter, um auch dort seine Kunden über aktuelle Ereignisse zu informieren (Twitter 2016b, o.S.). Zudem verwendet Tesco das Tool der Videoportale, indem das Unternehmen einen eigenen YouTube Kanal eingerichtet hat. Auf diesem YouTube Kanal wird die aktuelle

Werbung präsentiert, aktuelle Themen angesprochen, Rezepte veröffentlicht und viele weitere Videos werden angeboten, um die Produkte von Tesco zu bewerben (YouTube 2016b, o.S.). Das Tool der Foren wird von Tesco nicht genutzt. Wenn nach Foren zu Tesco gesucht wird, dann kann nur schwierig eines gefunden werden, auf welchem man sich über Tesco austauschen kann. Vereinzelt gibt es Foren, in welchen Informationen über Tesco ausgetauscht werden, jedoch wirken diese nicht seriös. Als Beispiel kann hier das Forum Discogs (2016, o.S.) genannt werden. In der Kategorie der Communities ist Tesco dagegen sehr gut aufgestellt. Auf der Webseite des Unternehmens gibt es unten direkt einen Hinweis auf die Seiten des Unternehmens bei den vertretenen Communities. Auf den verschiedenen Unternehmensseiten können Informationen zu Produkten eingeholt werden, es werden die Standorte der Filialen aufgezählt sowie weitere Informationen zu diesen. Ebenso werden wie auf den Blogs und den Videoportalen Neuigkeiten veröffentlicht und Produkte beworben (Facebook 2016b, o.S.; Instagram 2016b, o.S.; Pinterest 2016b, o.S.).

In der Rubrik des Local-Commerce nutzt Tesco ebenfalls verschiedene Tools. Die lokale Suche wird von Tesco zum einen auf der Unternehmenswebseite angeboten und zum anderen in der mobilen App. Hier können die Kunden eine Postleitzahl oder eine Stadt eintragen und sich dann Einzelhändler in der Nähe sowie deren Öffnungszeiten anzeigen lassen (Tesco 2016b, o.S.). Ebenso bietet die Suche über Google Maps die Möglichkeit sich genauere Informationen zu den Einzelhändlern anzeigen zu lassen sowie Bewertungen einzusehen (Google Maps 2016a, o.S.). Laut der Webseite Retail Customer Experience (2016, o.S.) hat Tesco die Indoor-Navigation bereits in Süd-Korea genutzt. Ziel war es hierbei die Position des Kunden mittels Wi-Fi herauszufinden und ihm dann bei seiner Tour durch den Shop zu unterstützen. Dadurch, dass Tesco die Community Facebook nutzt, haben die Kunden auch hier die Möglichkeit die Location-Based-Netzwerke zu nutzen. Sofern die Kunden bei Facebook registriert sind, haben sie die Möglichkeit anzugeben, wenn sie einen Standort von Tesco besuchen und haben dabei auch die Wahl Kommentare und Bilder dazu zu veröffentlichen (Facebook 2016c, o.S.).

The Home Depot Inc.

Auch die Webseite von The Home Depot kann über ein mobiles Endgerät erreicht werden. Dabei wird auch bei diesem Einzelhändler das Layout der Webseite an das Format des jeweiligen Endgerätes angepasst. Damit das Unternehmen noch besser über mobile Endgeräte erreicht werden kann, wurde den Kunden eine Mobile-Shopping App zur Verfügung gestellt, welche eine auf das Endgerät angepasste Ansicht enthält und eine vereinfachte Handhabung ermöglicht (Home Depot 2016, o.S.). Um den Kunden den Einkauf noch flexibler zu gestalten, hat The Home Depot QR-Codes in die Verkaufsstrategie integriert. Dazu wurden die QR-Codes in Zeitungsanzeigen, innerhalb des Geschäftes, bei Events und anderen Punkten, an welchen Kunden kontaktiert werden können, integriert. Der Kunde hat dann die Möglichkeit den QR-Code mittel seines Smartphones einzuscannen und somit weitere Informationen zu den Produkten erhalten zu können (ScanLife 2016, o.S.; The Home Depot Community 2016a, o.S.).

Im Bereich des Social-Commerce ist The Home Depot ebenso gut aufgestellt. Ohne großes Suchen kann im Internet direkt der Unternehmensblog gefunden werden. Auf dem Corporate Blog des Unternehmens werden die Neuigkeiten des Unternehmens sowie Einrichtungsideen, welche die angebotenen Produkte enthalten, veröffentlicht, um den Kunden die Produkte zu präsentieren (The Home Depot Blog 2016, o.S.). Ein Beispiel für einen Blog, welcher nicht vom Unternehmen selbst geführt wird, ist beispielsweise Listen to Lena (2016,

o.S.). Auf diesem Blog werden von einer außenstehenden Person Vorschläge zur Verwendung der Produkte von The Home Depot gegeben. Es gibt verschiedene weitere Blogs, auf welchen sich die Kunden zu den Produkten von The Home Depot austauschen können und auf welchen auch das Unternehmen selbst Stellung zu verschiedenen Kritikpunkten oder Fragestellungen nehmen kann. Zudem nutzt The Home Depot den Mircoblog Twitter, um das Unternehmen zu präsentieren. Auf Twitter werden verschiedene Fotos, Neuigkeiten oder Ideen zu den Produkten veröffentlicht, um den Kunden auf dem neusten Stand zu halten. Den Kunden bietet sich hierbei die Möglichkeit Kommentare zu den Veröffentlichungen abzugeben und über diese zu diskutieren (Twitter 2016c, o.S.). Auch das Tool der Videoportale wird von The Home Depot in die Verkaufsstrategie eingebunden, indem direkt auf der Unternehmenswebseite auf die YouTube Seite von The Home Depot hingewiesen wird. Auf der Plattform YouTube werden verschiedene Videos zu Werbezwecken veröffentlicht. Darunter sind zum einen Werbespots, wie auch verschiedene Projekte des Unternehmens, welche die eigenen Produkte einbinden (YouTube 2016c, o.S.). The Home Depot bietet seinen Kunden ein Forum, welches vom Unternehmen selbst geleitet wird. In diesem Forum können die Kunden Fragen an das Unternehmen stellen und auch untereinander über die Fragen diskutieren (The Home Depot Community 2016b, o.S.). Zudem gibt es zu The Home Depot verschiedene andere Foren, welche nicht vom Unternehmen selbst geführt werden. Als Beispiel soll hier das Forum auf der Seite Topix (2016b, o.S.) genannt werden. Außerdem hat The Home Depot auf der Webseite des Unternehmens jeweils einen Link zu den Communities eingebettet, auf welchen das Unternehmen vertreten ist. Hierzu zählen erneut Facebook und Pinterest, jedoch wird die Community Instagram nicht mit abgedeckt (Facebook 2016d, o.S.; Pinterest 2016c, o.S.).

Direkt auf der Startseite der Unternehmenswebseite hat der Kunde die Möglichkeit nach Geschäften in der Nähe zu suchen und dabei auch direkt zu sehen, ob das gewünschte Produkt in dem Geschäft verfügbar ist (The Home Depot 2016, o.S.). Auch bei Google Maps ist das Unternehmen verzeichnet, sodass über diese Webseite eine Routenplanung vom derzeitigen Standort zum nächsten Einzelhandel ausgewählt werden kann (Google Maps 2016b, o.S.). Ebenso wie Wal-Mart hat auch The Home Depot eine digitale Karte der Geschäfte in seine App eingebunden, sodass die Kunden die Produkte in den stationären Geschäften leichter finden können. Auch wenn keine direkte Navigation des Kunden stattfindet, kann diese Eigenschaft mit zur Indoor-Navigation gezählt werden, da sie den Kunden beim Kaufprozess im Geschäft unterstützt (USATODAY 2016, o.S.). Die Location-Based-Netzwerke werden von den Kunden häufig genutzt. Somit haben die Kunden von The Home Depot die Möglichkeit in der Community Facebook anzugeben, ob sie ein Geschäft von The Home Depot besuchen und auch hier haben die Verbraucher die Möglichkeit den Besuch zu bewerten und Fotos sowie Kommentare zu veröffentlichen (Facebook 2016e, o.S.).

Costco Wholesale Coreporation

Das Unternehmen Costco hat seine Verkaufsstrategie auf das Mobile-Commerce angepasst. Kunden können die Webseite des Unternehmens sowohl von einem stationären PC, als auch von einem mobilen Endgerät nutzen. Das Format der Webseite wird dabei an das Endgerät angepasst. Costco bietet seinen Kunden eine Mobile-Shopping App, sodass die Bedienung mit einem mobilen Endgerät noch einfacher wird (Costco 2016a, o.S.). Zu der Möglichkeit den QR-Scan zum Einkaufen bei Costco zu nutzen, gibt es sowohl auf der Unternehmenswebseite als auch auf anderen Webseiten, keine Informationen. Somit wird davon ausgegangen, dass der Einkauf bei Costco nicht durch den QR-Scan unterstützt wird.

Bei der Untersuchung des Social-Commerce von Costco konnte zunächst festgestellt werden, dass das Unternehmen keinen eigenen Unternehmensblog hat. Jedoch gibt es einige Blogs, welche nicht vom Unternehmen selbst betrieben werden. Auf diesen Blogs werden aktuelle Themen oder auch Probleme diskutiert. Ein Beispiel hierfür ist der Blog CostcoCouple (2016, o.S.) auf welchem der Besitzer der Webseite immer aktuell verschiedene Themen zum Unternehmen Costco präsentiert. Die Kunden können hierbei Kommentare abgeben und Fragen stellen. Im Mircoblog Twitter ist Costco vertreten, jedoch gibt es auf der Twitterseite des Unternehmens keine Einträge (Twitter 2016d, o.S.). Außerdem wird auf der Unternehmenswebseite nicht auf eine Seite bei Twitter hingewiesen. Wenn jedoch nach beispielsweise Costco Canada gesucht wird, ist eine Twitterseite zu finden, auf welcher auch regelmäßig Neuigkeiten über das Unternehmen veröffentlicht werden (Twitter 2016e, o.S.). Zusammenfassend kann zum Tool der Blogs gesagt werden, dass nur sehr wenig von Costco genutzt werden und deshalb wird dieses Tool im Folgenden als nicht vorhanden bewertet. Ebenso wie bei dem Mircoblog Twitter, wird auf der Unternehmenswebseite von Costco auch nicht auf eine Seite bei YouTube hingewiesen. Auch wenn bei YouTube nach Costco gesucht wird, können keine Videos gefunden werden, welche vom Unternehmen veröffentlicht wurden. Es gibt jedoch viele Videos über Costco, welche von Kunden eingestellt wurden (YouTube 2016d, o.S.). Da auch keine anderen Videoportale zum Unternehmen gefunden werden konnten, wird davon ausgegangen, dass auch das Tool der Videoportale nicht genutzt wird. Ein eigenes Forum bietet Costco seinen Kunden nicht an, jedoch ist das Unternehmen beispielsweise auf der Webseite Topix (2016c, o.S.) vertreten. In dem Forum tauschen sich die Kunden des Unternehmens viel über das Unternehmen, wie auch die Produkte aus, jedoch gibt es keine Reaktion des Unternehmens auf die Fragen. Somit wird im Weiteren davon ausgegangen, dass auch das Tool der Foren nicht von Costco genutzt wird. Zum Thema Communities wird direkt auf der Unternehmenswebseite auf die Seiten des Unternehmens bei Facebook und Pinterest hingewiesen. Entgegen den anderen Tools des Social-Commerce, ist Costco auf den Seiten bei Facebook und Pinterest sehr aktiv und präsentiert seinen Kunden immer aktuelle Informationen über das Unternehmen (Facebook 2016f, o.S.; Pinterest 2016d, o.S.).

Die Lokale Suche nach Geschäften von Costco in der Umgebung wird dem Kunden sehr leicht gemacht. Zum einen kann der Besucher der Unternehmenswebseite über den Reiter ‚Locations‘ nach Orten oder Postleitzahlgebieten suchen und sich die Geschäfte dieser Bereiche anzeigen lassen. Zu den Ortsangaben der Geschäfte werden dem Suchenden auch die Öffnungszeiten der Filiale angezeigt sowie Bilder (Costco 2016b, o.S.). Zum anderen ist Costco auch bei GoogleMaps zu finden. Auch hier werden die Adressen, die Öffnungszeiten sowie Bilder zu den Filialen angezeigt (Google Maps 2016c, o.S.). Zur Indoor-Navigation bei Costco konnten keine Informationen gefunden werden, sodass davon ausgegangen wird, dass dieses Tool nicht genutzt wird. Das Tool der Location-Based-Netzwerke wird von Costco beispielsweise über Facebook genutzt. Nutzer von Facebook können angeben, dass sie eine Filiale von Costco besucht haben und können zu ihrem Besuch Kommentare und Bilder abgeben (Facebook 2016g, o.S.).

4.2.3 Vergleich der gewonnenen Daten

Um die gewonnenen Daten übersichtlicher darzustellen, wurde die nachfolgende Tabelle 14 erstellt. Aus der Tabelle kann entnommen werden, ob das jeweilige Unternehmen das entsprechende Tool des Omni-Channelings in die Unternehmensstrategie eingebunden haben.

Die Tabelle 14 gibt Aufschluss darüber, welche Teilbereiche der SoLoMo-Vernetzung relevant in der Praxis des Omni-Channelings sind. Die Teilbereiche, welche von jedem Unter-

nehmen in die Omni-Channel-Strategie eingebunden wurden, sind die Mobile-Shopping Webseite, die Mobile-Shopping App, die Communities, die Lokale Suche und die Location-Based-Netzwerke. Hingegen wurde das Tool des QR-Scans, der Blogs, der Videoportale, der Foren und der Indoor-Navigation nicht von jedem untersuchten Unternehmen genutzt.

	Wal-Mart	Tesco	The Home Depot	Costco
Mobile-Commerce				
Mobile-Shopping Webseite	✓	✓	✓	✓
Mobile-Shopping Apps	✓	✓	✓	✓
QR-Scan-Retail	✓	✓	✓	✗
Social-Commerce				
Blogs	✓	✓	✓	✗
Videoportale	✓	✓	✓	✗
Foren	✓	✗	✓	✗
Communities	✓	✓	✓	✓
Local-Commerce				
Lokale Suche	✓	✓	✓	✓
Indoor-Navigation	✓	✓	✓	✗
Location-Based-Netzwerke	✓	✓	✓	✓

Tabelle 14: Zusammenfassung der Datenerhebung

Die Zusammenfassung der Datenerhebung zeigt, dass die Unternehmen Wal-Mart und The Home Depot alle der untersuchten Kriterien des Omni-Channelings anbieten. Das Unternehmen Tesco bietet seinen Kunden alle Möglichkeiten des Omni-Channelings bis auf ein eigenes Unternehmensforum. Hingegen bietet das Unternehmen seinen Kunden nur wenige Tools des Omni-Channelings. Im Bereich des Social-Commerce ist Costco lediglich in den Communities Facebook und Pinterest vertreten. Die anderen Tools des Social-Commerce werden von dem Unternehmen nicht angeboten. Außerdem hat das Unternehmen Costco weder den Handel über den QR-Scan, noch die Indoor-Navigation in seine Unternehmensstrategie eingebunden.

4.3 Ergebnis des Benchmarkings

Aus dem Benchmarking kann das Ergebnis gezogen werden, dass die größten Unternehmen des Einzelhandels die verschiedenen Arten des Omni-Channelings nutzen. Da drei der vier untersuchten Unternehmen fast alle der untersuchten Kriterien in ihre Unternehmensstrategie einbinden, kann davon ausgegangen werden, dass das Omni-Channel-Retailing von den größten Unternehmen weltweit umgesetzt wird.

Auffällig bei der Auswahl der Untersuchungsobjekte war, dass lediglich sechs der zehn größten Unternehmen auch unter die 50 größten Online-Händler fallen. Hieraus kann geschlossen werden, dass der Umsatz eines Unternehmens auch ohne einen großen Online-Handel hoch ausfallen kann. Interessant ist hierbei außerdem, welcher Betriebsform des Einzelhandels die Unternehmen angehören. Die vier Unternehmen, welche nicht unter den 50 größten Online-Händler gefallen sind, gehören zu den Supermärkten, den Discountern und zu den Fachmärkten. Mit Ausnahme des Fachmarktes The Home Depot Inc. gehören die sechs in die

Untersuchung einbezogenen Unternehmen den Gruppen der Hypermärkte und der Selbstbedienungsgroßhändler an.

Aufgrund der in Kapitel 4.1 aufgeführten Beschreibungen zu den Betriebsformen des Einzelhandels wird ersichtlich, dass nur die größten Betriebsformen des Einzelhandels auch aktiv im Online-Handel sind. Diese Feststellung lässt sich auch anhand der Beschreibungen zu den Betriebsformen des Einzelhandels begründen. Da Supermärkte und Discounter hauptsächlich Güter des täglichen Bedarfs anbieten und diese weniger über den Online-Handel vertrieben werden, gehören diese Unternehmen vermutlich auch nicht zu den größten Online-Händlern weltweit. Entwickelt sich das Omni-Channeling jedoch noch weiter, ist es wahrscheinlich, dass in näherer Zukunft auch Lebensmittel häufiger über den Online-Handel verkauft werden. Wie die Datenerhebung von Tesco PLC gezeigt hat, werden in Südkorea bereits viele Lebensmittel über den Online-Handel verkauft. Da Hypermärkte und Selbstbedienungsgroßhändler auch viele Non-Food Artikel vertreiben, ist es hier verständlich, dass der Online-Handel intensiver genutzt wird. Somit gehören die Unternehmen dieser Betriebsformen unter die 50 größten Online-Händler.

Eine weitere interessante Erkenntnis des Benchmarkings ist, welche Tools der SoLoMo-Vernetzung von den Unternehmen genutzt werden. Hierbei hat sich gezeigt, dass die Mobile-Shopping Webseite, die Mobile-Shopping App, die Communities, die Lokale Suche und die Location-Based-Netzwerke die wichtigsten Tools des Online-Handels darstellen. Dadurch, dass alle Unternehmen diese Teilbereiche der SoLoMo-Vernetzung abdecken, kann geschlossen werden, dass diese Bestandteile erforderlich sind, um das Omni-Channel-Retailing in der Praxis zu nutzen. Hingegen sind QR-Scans, Blogs, Videoportale, Foren und die Indoor-Navigation zwar Bestandteile des Omni-Channelings, werden aber nicht von allen größten Unternehmen genutzt. Dieses Ergebnis kann damit begründet werden, dass beispielsweise der QR-Scan und die Indoor-Navigation noch nicht ausgereift genug sind. Bei diesen beiden Tools wird aber erwartet, dass sie in näherer Zukunft häufiger von Einzelhandelsunternehmen in die Unternehmensstrategie eingebunden werden. Bei den Blogs, Videoportalen und Foren kann es sein, dass diese weniger genutzt werden, da in der heutigen Zeit alles in den Communities veröffentlicht wird und diese Tools deshalb weniger wichtig für das Omni-Channeling sind. Aufgrund dessen könnte es sein, dass in Zukunft die Tools der Blogs, Videoportale und der Foren immer weiter in die Communities integriert werden und somit in der Rubrik des Social-Commerce der Fokus immer weiter zu den Communities übergeht.

5 Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel gilt es die in der Einleitung definierte Zielsetzung der Arbeit zusammenfassend zu beantworten. Hierzu erfolgt zunächst eine Darstellung der Ergebnisse und somit die Beantwortung der zwei Forschungsfragen sowie Schlussfolgerungen des Autors zu diesen Erkenntnissen. Zum Abschluss der Arbeit soll ein Ausblick auf zukünftige Arbeiten in diesem Themengebiet gegeben werden.

5.1 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

In der vorliegenden Arbeit war es Ziel zwei Forschungsfragen zum Omni-Channel-Retailing zu beantworten. Die erste Forschungsfrage lautete hierbei: Welche Erfolgsfaktoren sollte der Einzelhandel mitbringen, um das Omni-Channel-Retailing optimal zu nutzen? Die zweite Forschungsfrage zielte auf die Umsetzung des Omni-Channelings in der Praxis ab und lautete: Setzen die größten Unternehmen des Einzelhandels das Omni-Channel-Retailing um und wenn ja, welche Bestandteile des Omni-Channel-Retailings werden dabei in die Unternehmensstrategie eingegliedert?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden im Theoriekapitel dieser Arbeit zunächst die Teilkomponenten des Omni-Channelings abgeleitet, welche die Grundlage zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen bilden. Dabei ergab sich, dass sich das Omni-Channel-Retailing aus Offline- und Online-Kanälen zusammensetzt. Die wichtigste Voraussetzung zur Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie sind hierbei die Online-Kanäle. Diese unterteilen sich weiter in das Mobile-Commerce, das Social-Commerce und das Local-Commerce, welche zusammen die SoLoMo-Vernetzung bilden. Auf diese SoLoMo-Vernetzung wurde, sowohl bei der Literaturrecherche, als auch bei dem Benchmarking der weltweit größten Einzelhandelsunternehmen, aufgebaut.

Das Ergebnis der Literaturrecherche zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage hat zunächst ergeben, dass das Thema des Omni-Channelings immer häufiger in der Literatur bearbeitet wird. Hierbei hat die Entwicklung gezeigt, dass die Anzahl an Artikeln, welche das Omni-Channeling thematisieren, von 2000 bis 2016 stetig zugenommen hat.

Insgesamt konnten mittels der Literaturrecherche 22 Erfolgsfaktoren ermittelt werden, welche laut der Autoren zur optimalen Umsetzung einer Multi-Kanal-Strategie beitragen. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass nicht nur Artikel in die Analyse einbezogen wurden, welche das Omni-Channeling betreffen, sondern alle Artikel, welche das Zusammenspiel mehrerer Absatzkanäle beschreiben. Grund hierfür war die Tatsache, dass bei der Suche nach Erfolgsfaktoren im Omni-Channel-Retailing nicht alleine der Begriff des Omni-Channelings eine Rolle spielt, sondern vielmehr die Integration mehrerer Absatzkanäle.

Aufgrund der Anzahl an Literaturquellen je Erfolgsfaktor konnten sechs Erfolgsfaktoren ermittelt werden, welche vermutlich den größten Einfluss auf den Erfolg einer Omni-Channel-Strategie haben. Hierunter fällt eine angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle, die interne Koordination zwischen den Kanälen, die Anpassung an die Serviceleistung, die komfortable Benutzung der Kanäle sowie das Vorhandensein eines anbieterseitigen Informationssystems. Diese sechs Erfolgsfaktoren wurden in der Literatur am häufigsten in Bezug auf Multi-Kanal-Systeme erwähnt und demnach wird davon ausgegangen, dass diese Faktoren von einem Unternehmen in die Strategie eingebunden werden müssen, um das Omni-Channeling zu optimieren.

Zusammenfassend kann die erste Forschungsfrage so beantwortet werden, dass die in Kapitel 3 ermittelten Erfolgsfaktoren alle zu einer Optimierung des Omni-Channel-Retailings beitragen. Jedoch ist es nicht erforderlich alle der Erfolgsfaktoren in die Verkaufsstrategie einzubinden. Welche der genannten Faktoren in die Unternehmensstrategie eingebunden werden sollten, hängt davon ab, wie komplex das Omni-Channel-Retailing betrieben wird. Zudem hat die Untersuchung der Erfolgsfaktoren gezeigt, dass sich die Faktoren häufig auch gegenseitig beeinflussen und Zusammenhänge zwischen diesen bestehen. Demnach kann manchmal schon die Einbindung eines Erfolgsfaktors dazu beitragen, dass auch ein anderer Faktor automatisch erfüllt ist.

Das Benchmarking der größten Unternehmen weltweit hat gezeigt, dass diese das Omni-Channel-Retailing nutzen. Dabei werden von den Unternehmen nicht alle untersuchten Kriterien des Omni-Channelings genutzt, jedoch nutzt jedes Unternehmen mindestens einen Teilbereich des Mobile-Commerce, des Social-Commerce und des Local-Commerce. Die Mobile-Shopping Webseite, die Mobile-Shopping App, die Communities, die Lokale Suche und die Location-Based-Netzwerke stellen hierbei die wichtigsten Teilbereiche der SoLoMo-Vernetzung dar. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass auch der QR-Scan und die Indoor-Navigation von allen großen Unternehmen in die Omni-Channel-Strategie integriert werden, sobald die Technik in diesen Bereichen ausgereifter ist.

Die Untersuchung der größten Unternehmen hat im Rahmen dieser Arbeit auch gezeigt, dass die Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie davon abhängt, welcher Betriebsform des Einzelhandels die Unternehmen angehören. Somit hat die Analyse gezeigt, dass der Online-Handel und somit das Omni-Channel-Retailing lediglich von Unternehmen genutzt wird, welche Non-Food-Artikel vertreiben.

Die zweite Forschungsfrage kann demnach so beantwortet werden, dass zumindest die Unternehmen, welche einer Betriebsform angehören, die Non-Food Artikel vertreiben, das Omni-Channel-Retailing nutzen. Diese Unternehmen nutzen, gemäß der in dieser Arbeit durchgeführten Analyse, fast alle der Bestandteile des Omni-Channelings. Jedes der untersuchten Unternehmen nutzt mindestens eines der Kriterien des Mobile-Commerce, des Social-Commerce und des Local-Commerce. Es wird davon ausgegangen, dass in Zukunft auch die Unternehmen, welche hauptsächlich Lebensmittel vertreiben, den Online-Handel ausgiebiger nutzen werden. Somit kann geschlussfolgert werden, dass das Omni-Channeling eine wichtige Strategie darstellt, um eines der größten Unternehmen sein zu können.

5.2 Ausblick

Abschließend kann festgestellt werden, dass beide Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden konnten und die Arbeit gezeigt hat, dass das Omni-Channel-Retailing eine wichtige Strategie beim Absatz von Produkten im Einzelhandel eingenommen hat. Bei der Beantwortung der Forschungsfragen, hat die Arbeit aufgezeigt, welche Aspekte bei der Umsetzung der Omni-Channel-Strategie eine wichtige Rolle spielen und wie die größten Einzelhandelsunternehmen das Omni-Channeling umsetzen.

Einschränkungen müssen in dieser Arbeit sowohl bei der Literaturrecherche, als auch beim Benchmarking aufgezeigt werden. Da die in der Literaturrecherche analysierte Literatur lediglich einen Teil der gesamten Literatur zum Omni-Channel-Retailing darstellt, stellen die in dieser Arbeit ermittelten Erfolgsfaktoren keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Aktualität. Es wurden bei der Literaturrecherche lediglich drei Datenbanken nach Schlagwörtern zu Om-

ni-Channeling durchsucht. Somit kann es sein, dass durch die kleine Stichprobe nicht alle relevanten Erfolgsfaktoren ermittelt werden konnten. Ebenso kann es sein, dass in nächster Zeit weitere Literatur zur Nutzung mehrerer Absatzkanäle veröffentlicht wird, sodass aus der Literatur weitere Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. Durch die Literaturrecherche konnten in dieser Arbeit zwar Erfolgsfaktoren ermittelt werden, jedoch konnte die Relevanz der Erfolgsfaktoren nur über die Anzahl der Literaturquellen bestimmt werden. Demnach kann nicht gewährleistet werden, dass die sechs als am wichtigsten eingestuften Erfolgsfaktoren wirklich zu den Wichtigsten gehören.

Auch beim Benchmarking müssen Einschränkungen aufgezeigt werden. Innerhalb des Benchmarking wurden lediglich vier Einzelhandelsunternehmen auf ihre Omni-Channel-Strategie untersucht. So stellt sich die Frage, ob diese vier Unternehmen wirklich repräsentativ für alle größten Unternehmen des Einzelhandels sind. Aufgrund dieser Tatsache sind die in dieser Arbeit getroffenen Schlussfolgerungen lediglich auf die vier untersuchten Einzelhandelsunternehmen bezogen.

Eine Möglichkeit für eine weiterführende Arbeit wäre, zum einen weitere Datenbanken nach Erfolgsfaktoren im Omni-Channel-Retailing zu untersuchen, oder auch andere Schlagwörter in die Analyse einzubeziehen. Zudem könnten Interviews mit Unternehmen geführt werden. Hierbei wäre es sinnvoll, die für die Verkaufsstrategie verantwortlichen Mitarbeiter nach den Erfolgsfaktoren zu fragen, da diese am besten einschätzen können, was erforderlich ist, um das Omni-Channeling erfolgreich umzusetzen. Beim Benchmarking der größten Unternehmen wäre es interessant zu sehen, ob die ermittelten Erfolgsfaktoren in der Praxis umgesetzt werden. Auch hierbei könnten Interviews mit ausgewählten Unternehmen geführt werden und dabei die einzelnen Erfolgsfaktoren abgefragt werden. Auf diese Weise könnte sehr verlässlich ermittelt werden, welche Faktoren am meisten zu einer Optimierung der Omni-Channel-Strategie beitragen.

Literaturverzeichnis

- Agatz, Niels A.H./Fleischmann, Moritz/van Nunen, Jo A.E.E. (2008): E-fulfillment and multi-channel distribution – A review. In: *European Journal of Operational Research*, 187 (2), 339-356.
- Ahlert, Dieter. (1996): *Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals*, 3. Auflage, Stuttgart: Gustav Fischer.
- Ahlert, Dieter/Hesse, Josef (2003): Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden. In: Ahlert, Dieter/Hesse, Josef/Jullens, John/Smend, Percy (Hrsg.): *Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden und Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 3-33.
- Ahmed, Pervaiz K./Rafiq, Mohammed (1998): Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. In: *Benchmarking for Quality Management & Rechnologie*, 5 (3), 225-242.
- Albesa, Jaume Gené (2007): Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study. In: *International Journal of Bank Marketing*, 25 (7), 490-506.
- Alter, Roland (2011): *Strategisches Controlling – Unterstützung des strategischen Managements*. München: Oldenbourg Verlag.
- Ansari, Asim/Mela, Carl F./Neslin, Scott A. (2008): Customer Channel Migration. In: *Journal of Marketing Research*, 45 (1), S. 60-76.
- Arnold, Dieter/Isermann, Heinz/Kuhn, Axel/Tempelmeier, Horst/Furmans, Kai (2008): *Handbuch der Logistik*. 3., neu bearbeitete Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.
- Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995): *Katalog E*. 4. Ausgabe. Köln.
- Avery, Jill/Steenburgh, Thomas J./Deighton, John/Caravella, Mary (2012): Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. In: *Journal of Marketing*, 76 (3), 96-111.
- Bakos, J. Yannis (1997): Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science*, 43 (12), 1676-1692.
- Beck, Norbert/Rygl, David (2015): Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27 C, 170-178.
- Berman, Barry/Thelen, Shawn (2004): A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (3), 147-156.
- Bilgicer, Tolga/Jedidi, Kamel/Lehmann, Donald R./Neslin, Scott A. (2015): Social Contagion and Customer Adoption of New Sales Channels. In: *Journal of Retailing*, 91 (2), 254-271.
- Boehm, Martin (2008): Determining the impact of internet channel use on a customer's lifetime. In: *Journal of Interactive Marketing*, 22 (3), 2-22.

- Breugelmans, Els/Campo, Katia (2016): Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector. In: *Journal of Retailing*, 92 (3), 333-351.
- Brynjolfsson, Erik/Hu, Yu Jeffrey/Rahman, Mohammad S. (2009): Battle of the Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition. In: *Management Science*, 55 (11), 1755-1765.
- Cao, Lanlan (2014): Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. In: *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (4), 69-96.
- Cao, Lanlan/Li, Li (2015): The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. In: *Journal of Retailing*, 91 (2), 198-216.
- Carrefour (2016): World Map. Online im Internet unter: <http://www.carrefour.com/worldmap> (Stand 19.12.2016; Abfrage 19.12.2016; [MEZ] 14:20 Uhr).
- Ceyp, Michael/Scupin, Juhn-Petter (2013): *Erfolgreiches Social Media Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Chatterjee, Patrali (2010): Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer shopping orientations. In: *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (1), 9-24.
- Cisco Blog (2016): Tesco. Online im Internet unter: <http://blogs.cisco.com/tag/tesco> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 15:30 Uhr).
- Coelho, Filipe/Easingwood, Chris (2008): A model of the antecedents of multiple channel usage. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (1), 32-41.
- Comm, Joel (2009): *Twitter Power*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Costco (2016a): Introducing The Costco App. Online im Internet unter: <http://www.costco.com/costco-app.html> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 14:35 Uhr).
- Costco (2016b): Find a Warehouse. Online im Internet unter: http://www.costco.com/warehouse-locations?langId=-1&storeId=10301&catalogId=10701&COSTID=Header_Locations_MAIN (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:41 Uhr).
- CostcoCouple (2016): Home. Online im Internet unter: <http://costcocouple.com/> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 21:57 Uhr).
- Cternie, Frank (): *Strategische Erfolgsfaktoren für deutsche mittelständige Unternehmen*.
- Dalla Pozza, Ilaria (2014): Multichannel management gets "social". In: *European Journal of Marketing*, 48 (7/8), 1274-1295.
- Deloitte (2016): Global Powers of Retailing 2016 – Navigating the new digital divide. Online im Internet unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/consumer-business/sea-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf> (Stand 07.09.2016; Abfrage 18.11.2016; [MEZ] 10:02 Uhr).

Discogs (2016): Tesco germany. Online im Internet unter: <https://www.discogs.com/forum/thread/693518?page=1> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 11:26 Uhr).

EBSCO Information Services (2016): About EBSCO – Who we are. Online im Internet unter: <https://www.ebsco.com/about/who-we-are> (Stand 07.09.2016; Abfrage 07.09.2016; [MEZ] 09:35 Uhr).

Emerald (2016): About Emerald Group Publishing Limited. Online im Internet unter: <http://www.emeraldgrouppublishing.com/about/index.htm> (Stand 07.09.2016; Abfrage 07.09.2016; [MEZ] 09:57 Uhr).

Emrich, Oliver/Paul, Michael/Rudolph, Thomas (2015): Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. In: *Journal of Retailing*, 91 (2), 326-342.

Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian (2016): Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In: Binckebanck, Lars/Elste, Rainer (Hrsg.): *Digitalisierung im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 123-137.

Everett, Cath (2015): Step up to the Omni-Channel Customer Experience Challenge. In: *Computer Weekly*, 18-22.

Facebook (2016a): Walmart. Online im Internet unter: <https://www.facebook.com/walmart> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 13:44 Uhr).

Facebook (2016b): Tesco. Online im Internet unter: <https://www.facebook.com/tesco/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 11:33 Uhr).

Facebook (2016c): Tesco – „Gefällt mir“-Angaben. Online im Internet unter: https://www.facebook.com/tesco/likes/?ref=page_internal (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 12:11 Uhr).

Facebook (2016d): The Home Depot. Online im Internet unter: <https://www.facebook.com/homedepot> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:44 Uhr).

Facebook (2016e): The Home Depot – „Gefällt mir“-Angaben. Online im Internet unter: https://www.facebook.com/homedepot/likes/?ref=page_internal (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 14:25 Uhr).

Facebook (2016f): Costco. Online im Internet unter: <https://www.facebook.com/costco> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:28 Uhr).

Facebook (2016g): Costco – „Gefällt mir“-Angaben. Online im Internet unter: https://www.facebook.com/Costco/likes/?ref=page_internal (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:52 Uhr).

Galipoglu, Erdem (2014): Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels vor den Hintergrund des Omni-Channeling. Online im Internet unter: <http://www.lm.uni->

bremen.de/files/kotzab/Schriftenreihe/SR_2014_9_final%20mit%20ISSN.pdf (Stand 01.03.2016; Abfrage 16.11.2016; [MEZ] 17:11 Uhr).

Gälweiler, Aloys/Schwaninger, Markus (2005): Strategische Unternehmensführung. 3. Auflage. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verlag.

Gensler, Sonja/Dekimpe, Marnik G./Skiera, Bernd (2007): Evaluating channel performance in multi-channel environments. In: Journal of Retailing and Consumer Services, 14 (1), 17-23.

Goersch, Daniel (2016): Multi-Channel Integration and its Implications for Retail Websites. Online im Internet unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=C0E152089F78B0E79B650F62A90FD6ED?doi=10.1.1.107.8423&rep=rep1&type=pdf> (Stand 27.10.2016; Abfrage 27.10.2016; [MEZ] 13:48 Uhr).

Google Maps (2016a): Tesco Superstore. Online im Internet unter: <https://www.google.de/maps/place/Tesco+Superstore/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 11:53 Uhr).

Google Maps (2016b): The Home Depot. Online im Internet unter: <https://www.google.de/maps/place/The+Home+Depot/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:58 Uhr).

Google Maps (2016c): Costco Wholesale. Online im Internet unter: <https://www.google.de/maps/search/costco+wholesale/> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:44 Uhr).

Göttgens, Olaf (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten – Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gruber, Marc (2000): Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gupta, Alok/Su, Bo-chiuan/Walter, Zhiping (2004): Risk profile and consumer shopping behavior in electronic and traditional channels. In: Decision Support Systems, 38, (3), 347-367.

Haderlein Andreas (2012): Die digitale Zukunft des stationären Handels – auf allen Kanälen zum Kunden. 1. Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch.

Hahn, Kim Hongyoun/Kim Jihyun (2009): The effect of offline brand trust and perceived internet confidence on online shopping intention in the integrated multi-channel context. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 37 (2), 126-141.

Hassel, Anke/Höpner, Marting/Kurdelbusch, Antje/Rehder, Britta/Zugehör, Rainer (2000): Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank „Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland“. Online im Internet unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/44264/1/644379995.pdf> (Stand 22.05.2013; Abfrage 22.11.2016; [MEZ] 17:32 Uhr).

- Haug, Kathrin (2013): Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In: Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heinemann, Gerrit (2009): Verkauf auf allen Kanälen — Multi- Channel-Systeme erfolgsorientiert ausrichten. In: Marketing Review St. Gallen, 26 (4), 46-51.
- Heinemann, Geritt (2011): Cross-Channel-Management. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heinemann, Gerrit (2012): Der neue Mobile-Commerce. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heinemann, Geritt/Gaiser, Christian W. (2015): Social Local Mobile – The Future of Location-based Services. Berlin: Springer.
- Heinemann, Gerrit/Gaiser, Christian W. (2016): SoLoMo – Always – on im Handel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hobkirk, Ian (2015): Key Distribution Strategies of TOP Omni-channel Retailers. In: Supply Chain Management Review, 19 (7), 16-21
- Home Depot (2016): Home Depot Mobile. Online im Internet unter: http://www.homedepot.com/c/SF_Mobile_Shopping (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 12:30 Uhr).
- Huang, Lei/Lu, Xianghua/Ba, Sulin (2016): An empirical study of the cross-channel effects between web and mobile shopping channels. In: Information & Management, 53 (2), 265-278.
- Hubner, Johannes (2016): E-Commerce: Megatrend „Social, Local, Mobile“. In: Knoll, Matthias/Meinhardt, Stefan (Hrsg): Mobile Computing. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Hübner, Alexander/Kuhn, Heinrich/Wollenburg, Johannes (2016a): Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 44 (3), 228-247.
- Hübner, Alexander/Wollenburg, Johannes/Holzapfel, Andreas (2016b): Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46 (6/7), 562-583.
- Hughes, Tim (2006): New channels/old channels: Customer management and multi-channels. In: European Journal of Marketing, 40 (1/2), 113-129.
- IBM Institute for Business Value (2010): Meeting the demands oft he smarter consumer. Online im Internet unter: http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/Smarter_Consumer_Study_FINAL_Exec_Summary.pdf (Stand 02.06.2010; Abfrage 01.09.2016; [MEZ] 12:30 Uhr).

Instagram (2016a): Wal-Mart Stores, Inc. Online im Internet unter: <https://www.instagram.com/walmart/> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 13:46 Uhr).

Internet World Stats (2016): Internet Usage in the European Union. Online im Internet unter: <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (Stand 15.07.2016; Abfrage 31.08.2016; [MEZ] 17:26 Uhr).

Instagram (2016b): Tesco Food. Online im Internet unter: <https://www.instagram.com/tescofood/?hl=en> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 11:39 Uhr).

Ishfaq, Rafay/Defee, C. Clifford/Gibson, Brian J./Raja, Uzma (2016): Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46 (6/7), 543-561.

ITU (2016): Time Series by County (until 2015)). Online im Internet unter: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Stand 31.08.2016; Abfrage 31.08.2016; [MEZ] 18:10 Uhr).

Janson, Marius/Cecez-Kecmanovic, Dubravka (2005): Making sense of e-commerce as social action. In: *Information Technology & People*, 18 (4), 311-342.

Kaufman-Scarborough, Carol/Lindquist, Jay D. (2002): E-shopping in a multiple channel environment. In: *Journal of Consumer Marketing*, 19 (4), 333-350.

Kleijnen, Mirella/de Ruyter, Ko/Wetzels, Martin (2007): An Assessment of Value Creation in Mobile Service Delivery and the Moderation Role of Time Consciousness. In: *Journal of Retailing*, 83 (1), 33-46.

Kollmann, Tobias/Kuckertz, Andreas/Kayser, Ina (2012): Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online–offline multichannel systems. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (2), 186-194.

Kumar, Raj/Hu, Michael (2015): Is Your Supply Chain Ready for the Omni-channel Revolution? In: *Supply Chain Management Review*, 19 (5), 76-78.

Lazaris, C./Vrechopoulos A. (2014): From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. Online im Internet unter: https://www.researchgate.net/profile/Chris_Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf (Stand 12.04.2016; Abfrage 12.04.2016; [MEZ] 12:38 Uhr).

Lee, Kyunghye/Lee, Byungtae/Oh, Wonseok (2015): Thumbs Up, Sales Up? The Contingent Effect of Facebook Likes on Sales Performance in Social Commerce. In: *Journal of Management*, 32 (4), 109-143.

Lewis, Julie/Whysall Paul/Foster, Carley (2014): Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing. In: *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (4), 43-68.

- Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim (2001): Handelsmanagement. München: Vahlen.
- Listen to Lena (2016): I'm Part of a Squad. A Home Depot Blog Squad. (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:14 Uhr).
- Lux, Wolfgang (2012): Megatrend 4 „SoLoMo“. In: Innovationen im Handel – verpassen wir die Megatrends der Zukunft? Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. (185-232).
- Meffert, Heribert (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden: Gabler.
- Melis, Kristina/Campo, Katia/Breugelmans, Els/Lamey, Lien (2015): The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? In: Journal of Retailing, 91 (2), 272-288.
- Mentzer, John T./DeWitt, William/Keebler, James S./Min, Soonhong/Nix, Nacy W./Smith, Carlo D./Zacharia, Zach G. (2001): Defining Supply Chain Management. In: Journal of Business Logistics, 22 (2), 1-26.
- Mertins, Kai/Kohl, Holger (2009): Benchmarking – der Vergleich mit den Besten. In: Mertins, Kai/Kohl, Holger (Hrsg.): Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. 2., überarbeitete Auflage. Düsseldorf: Symposion-Publ., 19-61.
- Metro Group (2016): Metro Group. Online im Internet unter: <https://www.metrogroup.de/> (Stand 17.12.2016; Abfrage 17.12.2016; [MEZ] 12:20 Uhr).
- Mulhern, Francis J. (1997): Retail marketing: From distribution to integration. In: International Journal of Research in Marketing, 14 (2), 103-124.
- Neslin, Scott A./Grewal, Dhruv/Leghorn, Robert/Shankar, Venkatesh/Teerling, Meaije L./Thomas, Jacquelyn S./Verhoef, Peter C. (2006): Challenges and Opportunities in Multi-channel Customer Management. In: Journal of Service Research, 9 (2), 95-112.
- Noble, Stephanie M./Griffith, Daniel A./Weinberger, Marc G. (2005): Consumer derives utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. In: Journal of Business Research, 58 (12), 1643-1651.
- Pauwels, Koen/Neslin, Scott A. (2015): Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. In: Journal of Retailing, 91 (2), 182-197.
- Payne, Adrian/Frow, Pennie (2004): The role of multichannel integration in customer relationship management. In: Industrial Marketing Management, 33 (6), 527-538.
- Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme – betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.
- Pianos, Tamara/Krüger, Nicole (2014): Erfolgreich recherchieren – Wirtschaftswissenschaften. Berlin [u. a.]: de Gruyter Saur.
- Picot-Coupey, Karine/Huré, Elodie/Piveteau, Lauren (2016): Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspec-

tive – the Direct Optic case. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 44 (3), 336-368

Pietersen, Frank/Schrahe, Christian (2008): Kritische Erfolgsfaktoren im Rahmen der Internationalisierung am Beispiel des Betriebstyps Hypermarkt. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Retail Business in Deutschland. Wiesbaden: Gabler Verlag, 223-250.

Pinterest (2016a): Walmart. Online im Internet unter: <https://de.pinterest.com/walmart/> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 13:47 Uhr).

Pinterest (2016b): Tesco. Online im Internet unter: <https://de.pinterest.com/tesco/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 11:37 Uhr).

Pinterest (2016c): The Home Depot. Online im Internet unter: <https://de.pinterest.com/homedepot/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:45 Uhr).

Pinterest (2016d): Costco. Online im Internet unter: <https://de.pinterest.com/costco/> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:30 Uhr).

Piotrowicz, Wojciech/Cuthbertson, Richard (2014): Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. In: International Journal of Electronic Commerce, 18 (4), 5-16.

Purper, Guido (2007): Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Rapp, Adam/Baker, Thomas L./Bachrach, Daniel G./Ogilvie, Jessica/Akiner Beitelspacher, Lauren (2015): Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. In: Journal of Retailing, 91 (2), 358-369.

Reardon, James/McCorkle, Denny E. (2002): A consumer model for channel switching behavior. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 30 (4), 179-185.

Reichwald, Ralf/Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Retail Customer Experience (2016): Tesco digital pilot brings online experience to in-store shopping. Online im Internet unter: <http://www.retailcustomerexperience.com/articles/tesco-digital-pilot-brings-online-experience-to-in-store-shopping/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 12:05 Uhr).

Rigby, Darrell (2011): The Future of Shopping. Online im Internet unter: <http://cormolenaar.nl/wp-content/uploads/2012/02/The-Future-of-Shopping-Harvard-Business-Review1.pdf> (Stand 02.02.2015; Abfrage 13.10.2016; [MEZ] 09:16 Uhr).

Rosenboom, Bert (2007): Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. In: Industrial Marketing Management, 36, 4-9.

- Rowell, James (2013): Omni-Channel Retailing. Online im Internet unter: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v4i2/2.pdf> (Stand 13.10.2016; Abfrage 13.10.2016; [MEZ] 10:30 Uhr).
- Rushton, Alan/Croucher, Phil/Baker, Peter (2007): The handbook of logistics and distribution management. 3., überarbeitete Auflage. London [u.a.]: Kogan Page
- Safizadeh, M- Hossein/Field, Joy M./Ritzman, Larry P. (2003): An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. In: Journal of Operations Management, 21 (5), 557-576.
- ScanLife (2016): Home Depot QR Code Study. Online im Internet unter: <http://www.scanlife.com/case-studies/home-depot> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 12:38 Uhr).
- Schneider, Jürgen (2000): Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung. Berlin: Schmidt Verlag.
- Schneider, Frank/Klabjan, Diego (2013): Inventory control in multi-channel retail. In: European Journal of Operational Research, 227 (1), 101-111.
- Schoenbachler, Denise D./Gordon, Geoffrey L. (2002): Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. In: Journal of Consumer Marketing, 19 (1), 42-53.
- Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement – Das Management mehrerer Absatzkanäle. München: Vahlen.
- ScienceDirect (2016): About ScienceDirect. Online im Internet unter: <https://www.elsevier.com/solutions/sciencedirect> (Stand 31.08.2016; Abfrage 07.09.2016; [MEZ] 09:13 Uhr).
- Sharma, Arun/Mehrotra, Anuj (2007): Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. In: Industrial Marketing Management, 36 (1), 21-28.
- Shetty, Y. K. (1993): Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance. In: Long Range Planning, 26 (1), 39-44.
- Specht, Günter/ Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.
- Srinivasan, Srini S./Anderson, Rolph/Ponnavolu, Kishore (2002): Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. In: Journal of Retailing, 78 (1), 41-50.
- Steinhoff, Fee (2006): Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen – Konzeptualisierung, empirische Bestandsaufnahme und Erfolgsbetrachtung. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Steinle, C./Schmidt, C./Lawa, D. (1995): Erfolgsfaktorenkonzepte und ihre Relevanz für Planungssysteme. In: WISU, 24 (4), 311-323.

Stone, Merlin/Hobbs, Matt/Khaleeli, Mahnaz (2002): Multichannel customer management: The benefits and challenges. In: Journal of Database Marketing, 10 (1), 39-52.

Taylor, David G./Levin, Michael (2014): Predicting mobile app usage for purchasing and information-sharing. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 42 (8), 759-774.

Tesco (2016a): Discover Tesco Mobile Apps. Online im Internet unter: <http://www.tesco.com/apps/> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 14:51 Uhr).

Tesco (2016b): Tesco store locator and opening times. Online im Internet unter: <http://www.tesco.com/store-locator/uk/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 11:45 Uhr).

Tesco Bank (2016): Bank Notes. Online im Internet unter: <http://corporate.tescobank.com/8/blog/> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 14:16 Uhr).

Tesco Living (2016): Life hacks, money-saving tricks, how-tos & health tips. Online im Internet unter: <https://www.tescoliving.com/> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 14:13 Uhr).

Tesco Real Food (2016): Welcome to the Real Food blog. Online im Internet unter: <https://realfood.tesco.com/blog.html> (Stand 08.10.2012; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 15:12 Uhr).

Thackeray, Rosemary/Neiger, Brad L./Hanson, Carl L./McKenzie, James F. (2008): Enhancing Promotional Strategies Within Social Marketing Programs: Use of Web 2.0 Social Media. In: Health Promotion Practice, 9 (4), 338-343.

The Home Depot (2016): Store Finder. Online im Internet unter: <http://www.homedepot.com/l/search/2414/full/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:55 Uhr).

The Home Depot Blog (2016): The Home Depot. Online im Internet unter: <http://www.tesco.com/store-locator/uk/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 12:46 Uhr).

The Home Depot Community (2016a): QR Scanner. Online im Internet unter: <http://community.homedepot.com/howto/DiscussionDetail/Q-R-Scanner-9065000000006bS> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 12:40 Uhr).

The Home Depot Community (2016b): Got Questions? Get Answers. Online im Internet unter: <http://community.homedepot.com/> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:37 Uhr).

Tomeczak, Thorsten: (1997): Das Management indirekter Distributionssysteme. St Gallen: Thexis.

- Topix (2016a): Wal Mart Stores Forum. Online im Internet unter: <http://www.topix.com/forum/com/wmt> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 12:39 Uhr).
- Topix (2016b): Home Depot Forum. Online im Internet unter: <http://www.topix.com/forum/com/hd> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:41 Uhr).
- Topix (2016c): Costco Wholesale Forum. Online im Internet unter: <http://www.topix.com/forum/com/cost> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:22 Uhr).
- Töpfer, Armin (1997): Kernfragen des Benchmarking. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Benchmarking – Der Weg zu Best Practice. Berlin [u.a.]: Springer, 3-14.
- Trendbüro (2012): Vom „Always-On“ zum „Always-In-Touch“ – Smartphone-Nutzung 2012. Online im Internet unter: http://trendbuero.com/wp-content/uploads/2013/12/Trendbuero_Go_Smart_2012-Always_in_touch.pdf (Stand 20.12.2013; Abfrage 08.10.2016; [MEZ] 13:18 Uhr).
- Turowski, Klaus/Pousttchi, Key (2013): Mobile Commerce – Grundlagen und Techniken. Berlin [u.a.]: Springer.
- Twitter (2016a): Walmart. Online im Internet unter: <https://twitter.com/Walmart> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 12:27 Uhr).
- Twitter (2016b): Tesco. Online im Internet unter: <https://twitter.com/Tesco> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 15:33 Uhr).
- Twitter (2016c): The Home Depot. Online im Internet unter: <https://twitter.com/Tesco> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:19 Uhr).
- Twitter (2016d): Costco Wholesale. Online im Internet unter: <https://twitter.com/Costco> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:01 Uhr).
- Twitter (2016e): Costco Canada. Online im Internet unter: <https://twitter.com/costcocanada> (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:05 Uhr).
- USATODAY (2016): Retailers introduce indoor navigation in apps. Online im Internet unter: <http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/story/2012-08-27/big-retailer-mobile-apps/57381210/1> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 14:11 Uhr).
- Valos, Michael J. (2008): A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues. In: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 15 (4), 239-248.
- Van Baal, Sebastian (2014): Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. In: Journal of Retailing and Consumer Service, 21 (6), 1038-1046.

Verhoef, Peter C./Kannan, P.K./Inman, J. Jeffrey (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. In: *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-181.

Walmart (2016a): Walmart Mobile. Online im Internet unter: <https://www.walmart.com/cp/walmart-mobile-app/1087865> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 12:47 Uhr).

Walmart (2016b): Walmart Pay. Online im Internet unter: <https://www.walmart.com/cp/3205993> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 12:55 Uhr).

Walmart (2016c): Walmart Today. Online im Internet unter: <http://blog.walmart.com/> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 13:18 Uhr).

Walmart (2016d): Welcome to Walmart Careers. Online im Internet unter: <https://careersblog.walmart.com/> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 13:23 Uhr).

Walmart (2016e): See what's new near you. Online im Internet unter: <https://www.walmart.com/store/whats-new> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 14:01 Uhr).

Watson, Gregory H. (1993): *Benchmarking – vom besten lernen*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.

Webster, Jane/Watson, Richard T. (2002): Analysing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. In: *MIS Quarterly*, 26 (2), xiii-xxiii.

Weinhold-Stünzi, Heinz (1999): *Marketing in 20 Lektionen*. Berneck: RDV.

Wiedmann, Klaus-Peter/Buxel, Holger/Buckler, Frank (2000): Mobile Commerce. In: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 29 (12), 684-691

Yadav, Manjit S./de Valck, Kristine/Hennig-Thurau, Thorsten/Hoffman, Donna L./Spann, Martin (2013): Social Commerce: A Contingency Framework for Assessing Marketing Potential. In: *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), 311-323.

YouTube (2016a): Walmart. Online im Internet unter: <https://www.youtube.com/user/Walmart> (Stand 26.11.2016; Abfrage 26.11.2016; [MEZ] 13:33 Uhr).

YouTube (2016b): Tesco. Online im Internet unter: <https://www.youtube.com/tesco> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 15:21 Uhr).

YouTube (2016c): The Home Depot. Online im Internet unter: <https://www.youtube.com/user/homedepot> (Stand 12.12.2016; Abfrage 12.12.2016; [MEZ] 13:23 Uhr).

YouTube (2016d): Costco Wholesale. Online im Internet unter: https://www.youtube.com/results?search_query=costco+wholesale (Stand 15.12.2016; Abfrage 15.12.2016; [MEZ] 22:12 Uhr).

Zeit Online (2016): Online-Shopping: Ein Foto kann ein Supermarkt sein. Online im Internet unter: <http://www.zeit.de/digital/mobil/2011-07/homeplus-ubahn-onlineshop> (Stand 10.12.2016; Abfrage 10.12.2016; [MEZ] 14:58 Uhr).

Zhang, Liyi/Zhu, Jing/Liu, Qihua (2012): A meta-analysis of mobile commerce adoption and the moderating effect of culture. In: Computers in Human Behavior, 28 (5), 1902-1911.

Zhou, Lina/Zhang, Ping/Zimmermann, Hans-Dieter (2013): Social commerce research: An integrated view. In: Electronic Commerce Research and Applications, 12, 61-68.

Zomerdijk, Leonieke G./de Vries, Jan (2007): Structuring front office and back office work in service delivery systems. In: International Journal of Operations & Production Management, 27 (1), 108-131.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Einteilung der Oberkategorien in Front- und Back-Office Aktivitäten
mit Angabe der Literaturquellen

A

Anlage

Anlage 1: Einteilung der Oberkategorien in Front- und Back-Office Aktivitäten mit Angabe der Literaturquellen

Front-Office Aktivitäten	Verkauf	Angemessene Produktkonsistenz über alle Kanäle	Berman/Thelen (2004, 152)
			Beck/Rygl (2015, 171)
			Picot-Coupey et al. (2016, 351)
			Zhang et al. (2010, 175)
			Agatz et al. (2008, 348)
			Kumar/Hu (2015, 76)
			Emrichet al. (2015, 328)
			Melis et al. (2015, 285)
			Berman/Thelen (2004, 153)
			Beck/Rygl (2015, 171)
	Bildung von Brücken		Picot-Coupey et al. (2016, 354)
			Agatz et al. (2008, 343)
			Hübner et al. (2016a, 229)
			Ishfaq et al. (2016, 555)
			Hübner et al. (2016b, 574)
	Interne Koordination zwischen den Kanälen		Coelho/Easingwood (2008, 34)
			Avery et al. (2012, 97)
			Huang et al. (2016, 266)
			Webb/Lambe (2007, 35)
			Weinberg et al. (2007, 386)
			Schoenbachler/Gordon (2002, 47)
			Hübner et al. (2016b, 575)
			van Baal (2014, 1044)
			Picot-Coupey et al. (2016, 354)
			Kumar/Hu (2015, 76; 78)
			Zhang et al. (2010, 173)
	Angemessenes Preisniveau	Einführung zusätzlicher Kontaktpunkte/Kanäle	

			Agatz et al. (2008, 347)
	Nutzung des Social-Commerce		Dalla Pozza (2014, 1275; 1290)
Marketing	Integrierte Aktionen über alle Kanäle		Berman/Thelen (2004, 151)
			Huang et al. (2016, 266)
			Pauwels/Neslin (2015, 184)
			Beck/Rygl (2015, 171)
			Picot-Coupey et al. (2016, 349)
			Weinberg et al. (2007, 389)
			Schoenbachler/Gordon (2002, 46)
	Effektive Nutzung der Werbemöglichkeiten		Zhang et al. (2010, 175)
			Schoenbachler/Gordon (2002, 46)
			Bilgicer et al. (2015, 264)
			Coelho/Easingwood (2008, 33-34)
			Avery et al. (2012, 106)
			Huang et al. (2016, 268)
			Brynjolfsson et al. (2009, 1756)
Service	Anpassung an die Serviceleistung		Pauwels/Neslin (2015, 183)
			Kollmann et al. (2012, 349)
			Zhang et al. (2010, 175)
			Schoenbachler/Gordon (2002, 49)
			Avery et al. (2012, 246)
			Sharma/Mehrotra (2007, 22)
			Gensler et al. (2007, 17)
	Verstehen des Benutzererlebnisses		Weinberg et al. (2007, 388)
			Schoenbachler/Gordon (2002, 46)
			Huang et al. (2016, 268)
			Pauwels/Neslin (2015, 184)
			Kollmann et al. (2012, 187)
			Kaufman-Scarborough/Lindquist (2002, 335)
	Komfortable Benutzung der Kanäle		

Back-Office Aktivitäten	Eigenschaften des Anbieters	Dauerhafte Erreichbarkeit	Albesa (2007, 495)	Schoenbachler/Gordon (2002, 46)
			Chatterjee (2010, 13)	
			Taylor/Levin (2014, 761)	
			Huang et al. (2016, 267)	
	Logistik	Einbinden von passenden Partnern	Picot-Coupey et al. (2016, 337)	
			Albesa (2007, 495)	
			Schoenbachler/Gordon (2002, 46)	
			Berman/Thelen (2004, 153-154)	
			Hobkirk (2015, 18)	
			Ishfaq et al. (2016, 544)	
Logistik	Anpassung der Mitarbeiterfähigkeiten	Xing et al. (2011, 338-339)		
		Coelho/Easingwood (2008, 35)		
		Coelho/Easingwood (2008, 35-36)		
		Picot-Coupey et al. (2016, 355)		
	Rückgabemanagement	Hughes (2006, 122)		
		Zhang et al. (2010, 175)		
		Hübner et al. (2016a, 242)		
		Schoenbachler/Gordon (2002, 45)		
		Ishfaq et al. (2016, 555)		
		Hübner et al. (2016b, 574)		
Transportmanagement	Xing et al. (2011, 351-352)			
	Agatz et al. (2008, 347)			
	Kumar/Hu (2015, 77)			
	Hübner et al. (2016a, 243)			
	Ishfaq et al. (2016, 544)			
	Hübner et al. (2016b, 573-574)			
Lagerhaltungsmanagement	Xing et al. (2011, 339)			
	Agatz et al. (2008, 349)			

Informationssysteme	Kundenseitiges Informationssystem	Schneider/Klabjan (2013, 101)
		Kumar/Hu (2015, 77)
		Hobkirk (2015, 18)
		Hübner et al. (2016a, 235)
		Ishfaq et al. (2016, 544; 552)
		Hübner et al. (2016b, 571)
		Xing et al. (2011, 339)
		Berman/Thelen (2004, 152-153)
	Anbieterseitiges Informationssystem	Beck/Rygl (2015, 171)
		Picot-Coupey et al. (2016, 351)
		Schoenbachler/Gordon (2002, 45)
		Hübner et al. (2016b, 576)
		Xing et al. (2011, 350)
		Berman/Thelen (2004, 152-153)
		Beck/Rygl (2015, 171)
		Picot-Coupey et al. (2016, 354)
	Dokumentation der Leistungsentwicklung	Zhang et al. (2010, 712)
		Agatz et al. (2008, 349)
		Webb/Lambe (2007, 30)
		Hobkirk (2015, 19)
		Weinberg et al. (2007, 390)
		Hughes (2006, 115)
		Beck/Rygl (2015, 171)
		Picot-Coupey et al. (2016, 355)
		Zhang et al. (2010, 712)
		Weinberg et al. (2007, 390)

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement
Wilhelm-Herbst-Str. 12
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981
E-Mail: kotzab@uni-bremen.de
www.lm.uni-bremen.de

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2017